مكتبة الإدارة الجديدة

خواطر فى الإدارة المعاصرة

تأليف

أ. د. علي السلمي

أستاذ الإدارة المتفرغ

جامعة القاهرة

رئيس الجمعية العربية للإدارة



الكتاب : خواطر فى الإدارة المعاصرة

المؤلف : أ.د/ على السلمى

رقم الإيداع : ١٤٩١٥

تاريخ النشر : ٢٠٠١

الترقيم الدولى : I.S.B.N. 977-215-625-3

الناشر : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع
شركة ذات مسئولية محدودة

الإدارة والمطابع : ١٢ شارع نوبار لاظوغلى (القاهرة)

ت : ٧٩٤٢٠٧٩ فاكس ٧٩٥٤٣٢٤

التوزيع : دار غريب ٣،١ شارع كامل صدقى الفجالة – القاهرة

ت ٥٩٠٢١٠٧ – ٥٩١٧٩٥٩

إدارة التسويق والمعرض الدائم : ١٢٨ شارع مصطفى النحاس مدينة نصر – الدور الأول
ت ٢٧٣٨١٤٢ – ٢٧٣٨١٤٣

بسم الله الرحمن الرحيم

إهـــــــداء

إلى كل المهمومين بالشأن العربـــــــــــي
إلى كل العاملين من أجل مستقبل عربي أفضل
إلى كل الشباب العربي أمل المستقبـــــــل .

المحتويات

مقدمـــــــــة

أتناول في هذه المقدمة[1] بعض قضايا الإدارة والتنمية الإدارية في مصر والعالم ، وهي الأمور التي انشغلت بها ـ ولا أزال ـ عبر ما يقرب من الأربعين عاماً وذلك منذ تخرجت من جامعة الإسكندرية في العام 1956 حيث تتلمذت على أستاذ الإدارة العربي الأول ورائدها العظيم المغفور له الأستاذ الدكتور أحمد فؤاد شريف. فمن هذا الأستاذ العظيم ورفيق دربه الأستاذ الدكـــتور عبد العزيز الشربيني أمد الله في عمره ومتعه بالصحة والعافية نهلت العلم الإداري الصحيح وتعرفت على المفاهيم الحقيقية للإدارة العصرية التي لا تزال إلى وقتنا هذا صحيحة وإن اختلفت ظروف التطبيق واستجدت تقنيات ونماذج تطبيقية تتناسب مع الواقع الجديد الذي نعيشه. وكنت وزملائي ـ خريجي أول دفعة تتخصص في إدارة الأعمال وتحصل على بكالوريوس إدارة الأعمال من تجارة الإسكندرية ـ نتحلق حول أستاذنا العظيم يومياً ونجلس معه الساعات الطوال في مكتبه نحاوره ونتلقى عنه العلم والتجربة الإنسانية العريضة التي عاشها كأول مصري يحصل على الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة شيكاغو العتيدة في الولايات المتحدة، ومنه اكتسبنا الاهتمام بقضايا الإدارة العامة وأهمية العمل على تطويرها كأساس رئيسي في عملية التنمية القومية الشاملة، وكان لنا شرف متابعة جهوده في هذا السبيل ونحن بعد طلاب في السنة النهائية بالجامعة، ثم كان لنا حظ العمل بتوصية منه وتحت إشرافه في أول جهاز قومي أنشئ سنة 1960 للإشراف على القطاع العام الناشئ وقتها ومحاولة وضع التنظيمات العامة للمؤسسات العامة وكان هذا الجهاز يسمى " الإدارة العامة للمؤسسات العامة الإنتاجية". وفي العام 1961 حين أنشئ " المعهد القومي للإدارة العليا " برئاسة أستاذنا الكبير أ.د. أحمد فؤاد شريف كنا أول مجموعة من شباب الباحثين تم تعيينهم بالمعهد لنخطو خطواتنا الأولى في درب التدريب الإداري والاستشارات والبحوث الإدارية التي كان المعهد مختبر تجارب رائدة في كل منها بالتعاون مع خبراء من جامعات أمريكية مختلفة. تلك الأيام الجميلة شهدت بدايات تكويننا العلمي والمهني الذي لا نزال نستثمره في عملنا حتى اليوم.

---

[1] نشرت هذه المقدمة في المجلة العربية للعلوم الإدارية،جامعة الكويت ، المجلد السابع، العدد الثالث، سبتمبر 2000 ص377-398 تحت عنوان:" الإطار الاستراتيجي لتوجهات التنمية الإدارية الشاملة في الوطن العربي " حوار مع رئيس مجلس إدارة الجمعية العربية للإدارة

كانت تجربتي في العمل وزيراً للتنمية الإدارية ثرية ومفيدة، رغم أنني لم استمر فيها أكثر من 15 شهراً حيث قررت الاستقالة في فبراير 1979 والعودة إلى عملي الجامعي لأسباب تتعلق بمشاكل التطوير الإداري التي واجهتها في ذلك الوقت. وقد بدأت التجربة حقيقة قبل أن أعين في المنصب الوزاري إذ عملت في الفترة بين عامي 1971 و 1974 مستشاراً للمغفور له السيد ممدوح سالم وكان وقتها نائباً لرئيس الوزراء ووزيراً للداخلية معنياً بأمور التنمية الاجتماعية، وكنت أحرر وقتها مقالات في صحيفة الأهرام حول قضايا الإدارة والتطوير الإداري، فكان أن استدعاني رحمة الله عليه ـ دون سابق معرفة ـ لكي يخبرني بإعجابه بما أكتب ورغبته في أن أكون مستشاراً له [وقد علمت بعد ذلك أنني لم أكن أول من استعان به السيد ممدوح سالم كمستشار له، فقد سبقني للتعاون معه الأخ الفاضل الأستاذ الدكتور سلطان أبو علي وزير الاقتصاد الأسبق، كما كان له فريق من المستشارين في فروع الإدارة المختلفة وقت أصبح رئيساً للوزراء منهم الأستاذ الدكتور سيد الهواري والمغفور له الأستاذ الدكتور حامد كمال الدين وكان من أساتذة المعهد القومي للإدارة العليا ثم استقر به العمل في الولايات المتحدة سنوات طويلة إلى أن استدعاه السيد ممدوح سالم للعودة والعمل مستشارا له]. وقد سعدت بذلك سعادة بالغة ، فقد أتاح لي العمل مع هذا الرجل العظيم فرصاً نادرة للتعرف على واقع الجهاز الإداري المصري وآليات ومعايير صنع القرار في مجلس الوزراء ودوائر الحكم المختلفة. وكان أسلوبه مميزاً فقد كان يعرض عليَ كل ما يأتيه من موضوعات مجهزة للمناقشة في مجلس الوزراء واللجان الوزارية التي يرأسها أو يشارك فيها، وكان يطلب مني الرأي ويناقشني فيما أطرحه من أفكار وآراء متقبلاً ما قد يصدر مني من نقد للأوضاع الجارية ومشجعاً لي لاقتحام المشكلات بفكر جرئ متحرر من القيود والمسلمات التي كانت سائدة في ذلك الوقت من نوع عدم المساس بفكرة القطاع العام مثلاً أو عدم طرح أي أفكار ومقترحات قد تثير الرأي العام مثل التخلص من العمالة الزائدة في الحكومة والقطاع العام. وكان للسيد ممدوح سالم فضل الضغط من أجل تعيين رئيس متفرغ للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وتم باقتراح مني تعيين المغفور له الأستاذ الدكتور حسن توفيق رئيساً للجهاز، كما كان لي شرف تعريف السيد ممدوح سالم بأستاذي المغفور له الدكتور أحمد فؤاد شريف وكان وقتها يعمل مديراً لقسم الإدارة العامة بالأمم المتحدة ويعيش في نيويورك، فكان أن استدعاه السيد ممدوح سالم ليكون أول وزير للتنمية الإدارية في مصر في العام 1975 ولكن القدر لم يمهله فتوفي إلى رحمة الله في أغسطس من العام 1976 ليتولى من بعده الأخ الكريم الأستاذ الدكتور علي

عبد المجيد وزارة التنمية الإدارية حتى أكتوبر 1977 حين شغلت أنا هذا المنصب في إعادة التشكيل لوزارة السيد ممدوح سالم في تلك السنة.

تلك المقدمة الطويلة كانت لازمة من وجهة نظري حتى أصل إلى ذكر أهم مشاكل التطوير الإداري في تلك الفترة – حتى يمكن تقدير مدى التغير الذي أصاب الفكر الإداري وتقنيات الممارسة الإدارية في عصرنا الحالي- وهي تتلخص أساساً في عدم استعداد المناخ العام لاستقبال أفكار التطوير الإداري وتحمل تبعاته السياسية والاجتماعية. إذ على الرغم من أن مصر كانت قد بدأت في تلك الفترة الحديث عن الانفتاح الاقتصادي إلا أن سياسة واضحة لتحقيق هذا الانفتاح لم تكن قد تبلورت بعد، كما أن البعد الإداري في قضية الانفتاح الاقتصادي لم يكن واضحاً للكثيرين من المسئولين. من جانب آخر، لم تكن القيادة السياسية ممثلة في الرئيس الراحل أنور السادات منشغلة بقضية التطوير الإداري حيث كان التركيز كله منصباً على عملية السلام مع إسرائيل بعد الزيارة التي قام بها الرئيس السادات للقدس في نوفمبر1977، ومن ثم لم تنل التنمية الإدارية الدعم والمساندة من الرئيس على النحو الذي نشهده الآن من اهتمام الرئيس محمد حسني مبارك بتلك القضية بدرجة واضحة وإشاراته المتكررة إلى ضرورة تنفيذ برنامج قومي للإصلاح الإداري الشامل كما جاء في خطابه أمام الاجتماع المشترك لمجلسي الشعب والشورى في نوفمبر 1997 وكثير من خطاباته التالية. ثمة مشكلة أخرى كانت قائمة في ذلك الوقت هي الهالة التي أحاطت بالقطاع العام وعدم قدرة كثير من المسئولين على اقتحامه بالتطوير والتحديث ناهيك عن الخصخصة. كما سادت في تلك الفترة تأثيرات سياسات الإدارة الحكومية لمجمل مجالات الحياة في التعليم والصحة والإسكان والتوظيف والرعاية الاجتماعية للمواطنين وغيرها من أمور سيطر عليها الجهاز الإداري للدولة وأجهزة المحليات وشركات ومؤسسات القطاع العام بدرجة كبيرة مع تضاؤل دور القطاع الخاص وقطاع العمل الأهلي.

وبالمقارنة فإن قضايا الإدارة في العالم المعاصر قد اختلفت جذرياً، ومن ثم تطورت أيضاً قضايا التنمية الإدارية وتوجهات تطوير هياكل وتقنيات الإدارة في مصر- وغيرها من دول العالم - وذلك على الرغم من استمرار بقايا القضايا القديمة وذيولها مسيطرة خاصة في قطاع الإدارة الحكومية. إن التحدي الأساسي للتطوير الإداري الآن يكمن في القدرة على توظيف المعلومات والتقنيات الإدارية الحديثة لإحداث تحسين ملموس في الأداء وتعظيم الإنجازات والقيم المتحققة من عمل الإدارات الحكومية ووحدات قطاع الأعمال العام حيث أن فكرة الإصلاح

والتطوير قد قبلت من حيث المبدأ ولم تعد محلاً لكثير من النقاش والجدل كما كان الأمر في السابق. ولا يزال الثابت الرئيسي في قضية التطوير الإداري هو تطوير المورد البشري ورفع الكفاءة الإنتاجية والقدرات التنافسية لوحدات الإدارة سواء بالقطاع الحكومي أو العام وكذا القطاع الخاص. أما المتغيرات فهي كثيرة وهي نواتج الثورات العلمية والتقنية وحركة العولمة والتحول نحو اقتصاديات السوق في معظم دول العالم وما صاحب تلك المتغيرات ونتج عنها من تأثيرات إيجابية وسلبية تفرض نفسها على الإدارة المصرية شأنها شأن الإدارة في العالم المعاصر جميعاً.

تتماثل قضايا ومشكلات الإدارة على المستوى العربي وتجد الفروق بين مستويات التقنية الإدارية فيما بين الدول العربية المختلفة قليلة و ذلك سواء تحدثنا عن الإدارة العامة أو إدارة مؤسسات الأعمال، إذ أن المحيط العربي من حيث الواقع السياسي والتقني والاقتصادي والثقافي في مجمله لا يختلف كثيراً عن الواقع المصري. ولعلني أحدد أهم مظاهر المشكلة الإدارية في العالم العربي ألا وهي ارتباط الإدارة الحكومية بشكل أساسي بالدور السياسي للدولة وتغلل هذا الدور الحكومي في كافة مجالات الحياة يسيطر عليها بدرجة خانقة في كثير من الأحيان ولا يسمح بمجال كاف للحركة من أجل التطوير والتحسين. وقد امتد هذا التأثير ليعطل كثيراً من قدرات وطاقات الإدارة في القطاع الخاص والقطاع الأهلي ويشتت جانباً مهماً من مواردها في محاولاتها التوافق مع معطيات ومتطلبات الدور الحكومي المتزايد الأهمية. ورغم بداية الحركة نحو التخصيصية والتحول إلى اقتصاديات السوق في معظم الدول العربية، لا يزال القرار الحكومي هو الأساسي والحاكم لحركة التحول، ولا تزال الإدارة العربية في الأساس إدارة تعمل بمنطق السلطة وليس منطق الخدمة. إن الإدارة في مؤسسات الأعمال العربية تكاد تعاني من نفس نقاط الضعف وهي الانحصار في المشكلات الداخلية للمؤسسات وعدم إدراك الدور المؤثر لوظيفة التسويق، والانغلاق على أساليب وتقنيات إدارية تقليدية وبطأ حركات التحديث سواء الإداري أو التقني. وفي تصوري أن القضية الأساسية المشتركة بين الإدارة في العالم العربي وفي باقي دول العالم هي قضية حتمية التكيف مع المتغيرات وسرعة التحول إلى مفاهيم وتقنيات إدارية وتنظيمية جديدة تناسب روح العصر القائم على المنافسة والتجديد المستمر.

لقد أصبحت" العولمة " حقيقة نعيشها الآن في كافة مجالات الحياة، وهي تعبير عن التداخل والتشابك بين دول العالم المختلفة ونظمها الاقتصادية

والسياسية والتقنية والثقافية ومؤسساتها الإنتاجية والخدمية على مختلف المستويات. هذا التشابك معناه انتهاء حالات العزلة التي كانت تعيشها مجتمعات أو مؤسسات بعينها مكتفية بذاتها ونائية بنفسها عن التأثيرات الوافدة من خارجها. هذه العزلة تكاد تصبح مستحيلة الآن، وإن اختارت دولة أو مؤسسات بذاتها طريق العزلة فإنها لا تستطيع ذلك حيث تقتحم عليها عزلتها تأثيرات المنافسة وحركة الاتصالات وتبادل المعلومات وانتشار الأنماط الاستهلاكية وسرعة انتقال الأفكار والتقنيات بين أجزاء العالم، ناهيك عن حركة البشر، وكذا انتقال الأموال بالوسائل الإلكترونية الحديثة التي لم يعد بالإمكان السيطرة عليها أو منعها. والمعنى الأساسي لتلك الحركة العالمية الجديدة بالنسبة للإدارة في عالمنا العربي هو حتمية الخروج من الصندوق المغلق الذي اعتادته من قبل والذي كانت تحتمي بداخلة مستعينة بقيود منع الاستيراد والحواجز الجمركية والضوابط البيروقراطية للإدارة الحكومية المسيطرة وتقييد حركة البشر والأموال لتبرر مستويات الكفاءة المنخفضة وسوء الخدمات المقدمة لجماهيرها. إن الدرس الأساسي للإدارة العربية في مواقع العمل الحكومي وفي مؤسسات الأعمال وغيرها أنها ليست الآن بمنأى عن المنافسة، وأنها لن تستطيع حماية نفسها من التهديدات الواردة من مؤسسات أكثر تقدماً في الحرفية الإنتاجية وفي التقنيات الإدارية وتمتلك الوسائل الأحدث والأموال الأوفر إلا باتباع ذات الفكر الإداري المتطور واستثمار ذات التقنيات الحديثة وبنفس معدلات الكفاءة. إن الإدارة العربية ليس أمامها إلا الدخول في السباق العالمي ولن يشفع لها فيه سوى كفاءتها في التعامل مع المتغيرات الجديدة واستثمار الفرص واقتناص نصيب لها في السوق العالمي الذي يمثل سوقها المحلي جزء منه يمرح فيه الآخرون بنفس الحرية التي تصورتها لنفسها في زمن مضى. و لقد كان اللقاء الأول لمنتدى الفكر الإداري العربي المنعقد في شهر إبريل من العام 2000 في دمشق فرصة لتبادل الرأي بين فريق من المهمومين بقضايا الإدارة العربية، وإن كانت ثمة نتيجة أساسية خرجت بها من هذا اللقاء فهي أننا جميعاً في الهم شركاء. فالمشكلات واحدة ونقاط الضعف مشتركة وحتى توجهات العلاج ومعايير التماس الحلول تكاد تكون متشابهة. الحقيقة الأساسية الثانية أن محاولات ما يسمى الإصلاح الإداري أو التنمية الإدارية في أغلب بلدان الوطن العربي لم تنتج الآثار الإيجابية المستهدفة ولا تزال النهضة الإدارية العربية الكبرى في حيز الأحلام أكثر منها حقيقة ملموسة.

وعبر أكثر من ثلاثين عاماً قضيتها في العمل الجامعي والمهني أقدم فكر الإدارة الجديد في كل مرحلة من مراحل تطوره، فقد أدركت دائماً أن فجوة التقدم

التي تفصل الإدارة المصرية والعربية بشكل عام عن حركة الإدارة العالمية هي السبب الأساس فيما تعانيه بلادنا من مشكلات. وكنت أبشر دائما – ولا أزال – أن بداية العمل من أجل نهضة وطنية مصرية وقومية عربية لا بد وأن تبدأ من تطوير إداري جذري يشمل كافة قطاعات الحياة. وحتى بالنسبة لما يراه الكثيرون – وأنا معهم – أن الإصلاح السياسي في عالمنا العربي أصبح ضرورة حياة، فإن المدخل الإداري الاستراتيجي هو الطريق الصحيح لإحداث التطوير السياسي المبتغى.

نحن نشهد الآن حالة غير مسبوقة من التغيير والتطوير يركض فيها العالم في سباق محموم نحو السيطرة على الأسواق والفوز بالأرباح ومعدلات النمو المتصاعدة تأخذ فيه كل دولة وكل مؤسسة بجميع التقنيات والإمكانيات وتتسلح بكل ما يتاح لها من مهارات ومعارف تأتي الخبرة والتقنية والمعرفة الإدارية في مقدمتها. وفي سنوات النهضة الصناعية أو ما يطلق عليه الثورة الثانية – حيث كانت الزراعة هي الثورة الأولى – كانت الإدارة تلهث خلف مؤسسات البحث والتطوير في محاولة لاستيعاب منتجات العلم والتقنية والاستفادة منها في تطبيقات صناعية، وقد انقلب الحال الآن وأصبحت مؤسسات البحث العلمي والتطوير التقني تعمل ليل نهار في محاولة للاستجابة لرغبات الإدارة في مؤسسات نظام الأعمال العالمي الجديد، وانتقلت قيادة التطوير والتغيير إلى قاعات مجالس إدارة الشركات والمؤسسات العولمية الكبرى .

في مثل هذا الوضع الجديد لم يعد للإدارة المصرية والعربية إلا اتباع طريق التطوير المخطط والتحديث المستمر ليس فقط في التقنيات والآليات، ولكن الأهم في الأفكار والمفاهيم. وأصبح محتماً على الإدارة في المؤسسات المصرية والعربية سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام أن تأخذ نفسها بعملية تقييم ذاتي ومراجعة شاملة لكل ما تؤمن به وتطبقه، وتقارن بين ذلك وبين ما تقوم عليه الإدارة في المؤسسات العالمية المتطورة حتى تحدد "الفجوة" وتتبين الطريق نحو إعادة بناء النموذج الإداري العربي الجديد الذي يواكب عصر العولمة والمعرفة والتقنية العالية.

وفي هذا الكتاب أحاول تنظيم أفكار وخواطر تجمعت من الممارسة والاتصال بالعديد من مواقع العمل الإداري في عالمنا العربي، ومن اتصال وتواصل مع أدبيات الإدارة العالمية المعاصرة، وذلك من أجل تقديمها للمدير العربي في كل مكان كفاتحة شهية تغريه بمواصلة البحث والتعرف التفصيلي

على اتجاهات الإدارة المعاصرة علـه يجد لنفسـه موقعاً فيها ليس فقط كمشاهد، ولكن وفي الأساس كمشارك وفاعل في صياغة الفكر الإداري المتجدد وتطبيقه.

ويتضمن الكتاب هذه المقدمة وثمانية فصول، يعرض الفصل الأول لأهم الاتجاهات الفكرية السائدة في حقل الإدارة المعاصرة، ويقدم الفصل الثاني مفهوم إدارة التميز، كما يجمل الفصل الثالث كيف تعاملت الإدارة المعاصرة مع مايواجهها من تحديات، ويتناول الفصل الرابع بشيء من التفصيل ظاهرة العولمة ويبين عناصرها واتجاهات الرأي بالنسبة لها من مؤيد ومعارض، ثم يطرح رؤية لتأثيرات العولمة على الإدارة وفي الخصوص كيف تتعامل معها الإدارة المصرية والعربية. ويعرض الفصل الخامس لمجموعة من القضايا المتعلقة بالإدارة المصرية أطلقت عليها تعبير "خواطر" حيث أنها نوع من الحديث إلى النفس تفصح عن رغبات ورؤى نحلم بتحقيقها على أرض الواقع في شكل حركة مخططة ومنظمة لتطوير إداري شامل في بلادنا. ويركز الفصل السادس على استعراض مفاهيم التقنية الحديثة وتأثيراتها على الإدارة ويقدم إطاراً لمنهجية "إدارة التقنية"، ثم نتناول في الفصل السابع عدداً من الموضوعات التي تميز الإدارة في الألفية الثالثة وتمثل بدايات الطريق نحو إدارة جديدة تتعاطى أفكار وتطبق تقنيات الألفية الثالثة وتخرج تماماً من عباءة القرون الماضية. وننهي الكتاب بفصل ثامن يطرح رؤية للإدارة كما يجب أن تكون من المنظور الإسلامي في محاولة لاستكشاف المبادئ العظيمة والهدي القويم في الدين الإسلامي التي ترشد إلى ممارسة إدارية فعالة ومنتجة تحقق مصالح العباد وتلتزم بأوامر الحق وتتجنب نواهيه، هي في كل ذلك تماشي حركة العلم والتاريخ وتتفوق على غيرها من مبادرات تطوير الإدارة المنسلخة عن الأطر الروحية والأخلاقية.

وحيث الهدف من الكتاب إثارة الاهتمام بقضايا إدارية حيوية تهم المدير المصري والعربي، كما يهتم بها الأكاديميون من أساتذة الإدارة والعاملون في حقول الاستشارات والتدريب والتنمية الإدارية بشكل عام، فسوف تكون للقارئ حرية اختيار نقطة البدء في القراءة حيث لا يتحتم القراءة حسب تسلسل الفصول وإنما وفق اهتمامات القارئ. وسوف يسعدني تلقي آراء وتعليقات القراء لعلنا نصل معاً إلى تعميق الأفكار وتفعيلها في أرض الواقع من أجل إدارة عربية أفضل.

وعلى الله قصد السبيل.

أ.د. علي السلمي
مدينة السادس من أكتوبر
مايو 2001
e-mail : alisalmi2000@yahoo.com



الفصل الأول

الاتجاهات المعاصرة في الإدارة

مقدمـــــــة

يقول الحق تبارك وتعالى في محكم تنزيله " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وإذا أراد الله بقوم سوء فلا مرد له وما لهم من دونه من وال" (الرعد 11) صدق الله العظيم. وقد أصبح التغيير سمة أساسية لعصرنا الحاضر، وأضحى الواجب الأساسي على الجميع أن يتدبروا الواقع الجديد الذي يحيط بهم وأن يتلمسوا السبل الفعالة للتعامل مع هذا الواقع وشق طريقهم في خضم المتغيرات المتصاعدة والتي شملت كل مجالات الحياة المعاصرة.

ولكن هناك ثلاث طوائف من البشر يعيشون حولنا، الطائفة الأولى هم المفكرون المبدعون الذين يصنعون التغيير ويقودون العالم نحو آفاق جديدة، والطائفة الثانية هم الذين يلاحظون ويتابعون التغيير ويحاولون اللحاق بحركة المتغيرات وتكييف أوضاعهم وفق المستجدات التي يكتشفونها، أما الطائفة الثالثة فهم الغائبون عن الوعي الذين لا يرقبون ما يجري حولهم ويفاجئون بالتغيير وقد أحاط بهم من كل جانب ويفشلون حتى في التكيف مع المتغيرات.

وكما تقول الحكمة الصينية "عندما تهب رياح التغيير يسعى معظم الناس للبحث عن مأوى يختبئون فيه، بينما يعمد بعضهم إلى بناء طواحين الهـــــواء [Mao Tse Tung]، فإن هؤلاء المبادرين ببناء الطواحين هم من الطائفة النابهة التي تلحظ التغيير وتحاول استثماره والاستفادة من الفرص التي يأتي بها والتحوط من مخاطره. وذلك هو الدور الإيجابي الذي يقع في إطار مسئولية القادة والمفكرين والموجهين لأمور ومصائر المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها في المجتمع الحديث. هم فئة المديرين.

والمشاهد أن عالم الأعمال يتغير بسرعة فائقة أنتجت أوضاعا جديدةً مع بدايات القرن 21أصبحت معها مهمة الإدارة أكثر تعقيداً حيث تسود حالات من عدم التأكد، والتعقيد والتشابك، والفجائية في التطورات والتغييرات، الأمر الذي تبينت معه الإدارة أهمية تنمية فكر إداري جديد يناسب متطلبات هذا القرن الجديد. لقد مس التغيير في العصر الحالي كل مفاهيم ومبادئ وتقنيات العمل الجماعي المنظم في منظمات الأعمال الخاصة والعامة وهيئات المجتمع المدني وغيرها من الكيانات الهادفة إلى توظيف موارد المجتمع في إنتاج سلع وخدمات تحقق رغبات أعضاء المجتمع وحاجاتهم، وفي ذات الوقت تحقيق مصالحهـــم

الذاتية من أرباح ونمو وتقدم. ولذلك فقد أضحت الحاجة ماسة إلى رصد تلك المتغيرات وتأثيراتها على فكر وعمل الإدارة المعاصرة واستشراف التغييرات المحتملة من أجل الاستعداد لها مبكراً .

وهدفنا في هذا الفصل أن نقدم جرعة معلوماتية تستعرض التطورات الجديدة في الفكر الإداري المعاصر، وإبراز ترابط الفكر والممارسة في المنظمات المعاصرة، كما نحاول رصد أهم الأفكار الإدارية التي تمكن المنظمات من اقتحام القرن 21 بكل تحدياته واستثمار الفرص الناشئة عنه. كما نقدم نماذج لشركات ومنظمات نجحت في تطوير أوضاعها وتحسين نتائج عملياتها وتدعيم مراكزها التنافسية بفضل الفكر الإداري الجديد الذي وضعته موضع التطبيق الفعال. ويهدف عرض هذه النماذج إلى تلمس الدروس المستفادة منها وإمكانية نقلها إلى شركات ومنظمات أخرى.

تمهيـــــــــد

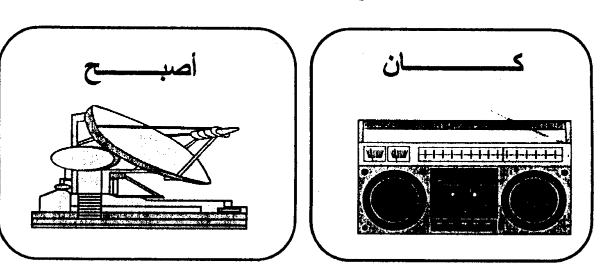
يمـوج عـالم الإدارة بـالعديد مـن الأفكـار والـتوجهات الجديـدة والمـتجددة بدرجـة غير مسبوقة في تـاريخ الإدارة الحديث، وقد تفاعلت العديد من العوامل والمسببات في خلق هذه الحالة الجديدة للفكر الإداري المعاصر يأتي في مقدمتها عوامل التطور العلمي والتقني، ونشـأة العولمـة وتداعياتهـا المتمثلة في سيطرة الـنظام الرأسـمالي ومفاهيمـه الأساسـية علـى حـركة الاقتصـاد العـالمي، واشـتداد حركة التنافس علـى الأسـواق بين الشركات العملاقة متعددة الجنسيات أو عابرة القارات.

وقد نشأ عن هذه التطورات عالم جديد يختلف كلياً عن العالم السابق الذي عاشته منظمات الأعمـال فـي عصر النهضـة الصناعية واستمر لسنوات امتدت حتى أوائل التسعينات مـن هذا القرن، الأمـر الـذي حتم نشـأة فكر إداري جديـد يتناسب مع المعطيات الجديدة لنظام الأعمال العولمي.

ويصبح البحث فـي أسباب ودواعي نشأة هذا العالم الجديد مطلباً مهماً من أجل التعرف على تأثيراته على الفكر والممارسة في إدارة المنظمات المعاصرة، لذا يكون من المفيد البدء من البداية....

نقطة البـــدء

الرجـــــاء التأمل قليلاً واستنتاج المعنى :



ما الذي يوحي به إليك الرسم في الصفحة السابقة؟ هل يعني أياً من المعاني التالية:

1. **الانتقال من مستوى تقني إلى مستوى تقني جديد أعلى وأفضل؟.**
2. **التحول من تقنية يباشر المورد البشري دوراً أساسياً في تفعيلها إلى تقنية لا تتطلب ذات الدرجة من التدخل البشري؟.**
3. **الانتقال من تقنية محلية أو ذات نطاق محدود نسبياً إلى تقنية لا نهائية الانتشار؟.**
4. **التحول من تقنية تتمثل في وسيط وحيد[الصوت] إلى تقنية تعتمد على الوسائط المتعددة [الصوت، الصورة، الحركة والتداخل بينها]؟.**
5. الارتقاء من تقنية لا تفاعلية إلى تقنية تفاعلية Interactive توفر الربط والتفاعل بين المستخدمين وبينهم وبين مقدم المادة المنقولة.

تلك المعاني وغيرها تبرز إلى السطح كلما شاهدنا أحد رموز الواقع الجديد والتي تدلنا على حجم التغيير ومداه الذي أصاب مؤسسات المجتمع الحديث ومفاهيمه وقيمه، ومن بينها المؤسسات والمفاهيم والقيم الإدارية.

ماذا حـــدث ؟

تغير عالم الأعمال ــ ولا يزال ــ بسرعة فائقة، وتحاول الإدارة المعاصرة اللحاق بهذه التغييرات والتحولات، وأصبحت مهمتها في العصـــر الحالي أكثر تعقيداً. ولم تعد أفكار وتقنيات الإدارة السابقة تصلح للعصر الحالي، كما أنها بالقطع لا تتناسب مع المستقبل، وتبينت الإدارة في منظمات الأعمال وغيرها من منظمات الإنتاج والخدمات أهمية تنمية منظومة متكاملة من الأفكار الإدارية الجديدة A New Paradigm تضم مفاهيم وآليات متطورة وتستخدم مداخل غير تقليدية ترتكز في الأساس على عنصرين يتسمان بالحيوية والأهمية فـــــي كل ما تقوم به الإدارة وهما العنصر البشري المتميز الذي حدد بيتر دركر أهم سماته وهي العلم والخبرة واستخدام الفكر والطاقة الذهنية وجمعها كلها في وصف "عمال المعرفة" The Knowledge Workers، ثم تقنية المعلومات والاتصالات Information & Communication Technology [ICT]. وبذلك تمارس الإدارة **أعمالها في منظمات الأعمال المعاصرة بمنطق مختلف يستثمر الفكر الإداري**

الجديد، ومن أمثلة ذلك ما حققته بعض الشركات التي تظهر في قائمة Fortune 500 لسنة 1999 من تقدم:

1. شركة Maytag لإنتاج الأجهزة المنزلية تحسن مركزها من ترتيب 136 إلى 38 بسبب تطوير المنتجات استجابة لطلب السوق، وتطوير قنوات التوزيع من خلال شبكة محلات سيرز.
2. شركة Gap [من شركات تجارة التجزئة في الملابس الجاهزة] تحسنت من المركز السابع عشر إلى المركز الثالث بسبب تطوير أساليب التسوق وتكوين تشكيلة المنتجات Merchandising.
3. شركة Safeway [من شركات السوبر ماركت] تمكنت من تحسين مركزها في التقييم بتحسين الإيرادات بنسبة 35% في المتوسط خلال 3 سنوات وذلك باتباع سياسات حذف المنتجات غير المرغوبة وبطيئة الحركة، ترشيد التكلفة، فضلاً عن اتباع سياسة التركيز بشراء واحتواء شركات منافسة لتدعيم مركزها أمام التنافسي.
4. تمكنت شركة داو كيميكال Dow Chemical من أكبر شركات الصناعات الكيماوية في العالم من تحقيق طفرة إدارية هائلة باستخدام تقنيات المعلومات، وخاصة برنامج SAP والذي يحقق درجة عالية من الترابط بين أجزاء وفروع وأنشطة الشركة في العالم كله، بتحويلها إلى قاعدة معلومات واحدة يتعامل معها الجميع [تطبيق لنظام تخطيط موارد المشروع Enterprise Resources Planning System].
5. تمكنت شركة المقاولون العرب - وبرغم كل الصعوبات التي تواجهها - من زيادة رقم أعمالها في السنوات الخمس الماضية من رقم لا يتعدى المليار جنيه مصري إلى ما يفوق الستة مليارات في سنة 1999، ونجحت في الحصول على عقود في دول خارجية متفوقة في ذلك على شركات مقاولات عالمية، كما نجحت في تعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيق أساليب متطورة في بناء وتدعيم علاقات العمل مع الموارد البشرية بها، فضلاً عن تطوير علاقاتها بالمجتمع ومباشرة كثير من مشروعات خدمة البيئة ورعاية الفئات ذات الاحتياجات الخاصة.

ولعل نموذج شركة داو كيميكال يبرز أهم الآليات الإدارية الحديثة التي تستخدمها تلك الشركة وتحقق لها موقعها المتفوق في السوق العالمي بحجم أعمال سنوي يقترب من 20 بليون دولار أمريكي:

- بناء استراتيجي كامل يضم رؤية واضحة Vision، ورسالة محددة Mission، فضلاً عن سلسلة من الأهداف الاستراتيجية، ومجموعة السياسات والاستراتيجيات والخطط الاستراتيجية التي تنسق مجمل عمليات الشركة في السوق العالمي.
- استثمار متميز لتقنية المعلومات والاتصالات وتفعيل قاعدة معلومات مركزية مشتركة Central Common Data Base يتعامل معها جميع أفراد الشركة بحسب وظائفهم ومسئولياتهم وتسمح لهم بمعرفة مواقف الإنتاج والمبيعات والتسويق والتكلفة وشئون الموارد البشرية على وجه الدقة وفق آخر موقف حقيقي.
- توحيد كافة أجهزة الحاسب الآلي في الشركة وفي جميع مواقعها وحصرها في نوع ونموذج موحد بما يحقق التواصل بينها، وترشيد تكاليف الصيانة والتشغيل فضلاً عن تحقيق وفورات الشراء بكميات كبيرة .

من جانب آخر أوضحت دراسة مجلة Fortune عن أحسن 500 شركة عالمية لعام 2000[1] والمنشورة في عدد يوليو 2001 من المجلة، أن الشركات الخمس التي احتلت القمة هي على التوالي إكسون موبيل EXXON MOBIL في المرتبة الأولى محققة إيرادات 211 بليون دولار أمريكي تقريباً بزيادة 4ر28% عن عام 1999، ثم شركة متاجر التجزئة وال مـــارت WAL- MART STORES محققة إيرادات قدرها 193 بليون دولار بزيادة 9ر15% عن العام السابق، ثم شركة جنرال موتورز GENERAL MOTORS والتي حققت إيرادات 185 بليون دولار تقريبا بزيادة 6ر4 % فقط عن عام 1999، وأتت في المرتبتين الرابعة والخامسة شركة سيارات فورد وشركة سيارات دايملر كرايسلر على التوالي. ويلاحظ أن الشركات الخمس أمريكية ما عدا الخامسة التي تكونت من اندماج الشركتين الأمريكية CHRYSLER والألمانية DAIMLER-BENZ. ويوضح الجدول التالي أحسن 10 شركات أوربية وترتيبها على المستوى العالمي:

1 Fortune , July 30, 2001, No. 16, P.96

EUROP. RANK	GLOBAL RANK	COMPANY	COUNTRY	2000 REVENUES $ mil.
1	5	DAIMLERCHRYSLER	GERMANY	150,069.7
2	6	ROYAL DUTCH/SHELL GROUP	BRT./NETH.	149,146.0
3	7	BP	BRITAIN	148,062.0
4	14	TOTAL FINA ELF	FRANCE	105,869.6
5	17	AXA	FRANCE	92,781.6
6	21	VOLKSWAGEN	GERMANY	78,851.8
7	23	SIEMENS	GERMANY	74,858.2
8	24	ING GROUP	NETHERLANDS	71,195.8
9	25	ALLIANZ	GERMANY	71,022.3
10	27	E.ON	GERMANY	68,432.6

يوضح الجدول السابق مجموعة حقائق مهمة، أولها أن النجاح والتفوق لم يعد يحسب بالمعايير المحلية وإنما في الأساس هو تنافس عالمي، فالشركة الأوروبية الأولى لم تحقق سوى المرتبة الخامسة عالميا وبعد اندماجها مع شركة أمريكية، وهكذا بالنسبة لكل الشركات بما يعني أن التفوق المحلي وإن كان شرطاً لإمكان التفوق عالمياً، إلا أنه ليس الشرط الوحيد حيث تتدخل عوامل السوق العالمي وضغوط المنافسة العالمية. الحقيقة الثانية أن الشركات العشر الأولى في أوروبا انحصرت في أربع دول فقط مع تركيز في ألمانيا التي ينتمي إليها خمس شركات من العشرة، تليها كل من بريطانيا وفرنسا ولكل منهما شركتان، ثم هولندا ولها شركة واحدة.

وثمة حقيقة مؤلمة أنه باستعراض قائمة الشركات الخمسمائة الأولى في العالم موزعة حسب الدول لم تظهر شركة واحدة تنتمي إلى دولة عربية؟ والجدول التالي يبين توزيع الشركات الـ 500 حسب الدول:

COUNTRY	NO	COUNTRY	NO	COUNTRY	NO
AUSTRALIA	7	INDIA	1	SOUTH KOREA	11
BELGIUM	3	ITALY	8	SPAIN	6
BELGIUM/NETHERLANDS	1	JAPAN	104	SWEDEN	5
BRAZIL	3	LUXEMBOURG	1	SWITZERLAND	11
BRITAIN	33	MALAYSIA	1	U.S.A	185
BRITAIN/NETHERLANDS	2	MEXICO	2	VENEZUELA	1
CANADA	15	NETHERLANDS	9		
CHINA	12	NORWAY	2		
FINLAND	2	RUSSIA	2		
FRANCE	37	SINGAPORE	1		
GERMANY	34	SOUTH AFRICA	1	TOTAL	500

تحديات
تواجه الإدارة المعاصرة

تواجه الإدارة المعاصرة تحديات متصاعدة على جميع المستويات المحلية، الإقليمية، والعالمية تتركز فيما يلي:

1. التنسيق بين اهتمامات الوقت الحاضر ومواجهة تحديات اليوم مع العناية بالتحولات المستقبلية المتوقعة والاستعداد لها.
2. تخطيط النمو والتوسع في حجم الأعمال ونطاق السوق، في نفس الوقت التركيز على مجالات النشاط وأنواع العملاء وتشكيلات المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة الأعلى Higher Value-Added.
3. تنمية الموارد البشرية ورفع طاقاتها الإنتاجية وتحسين مهارات وقدرات العامل الفرد، في ذات الوقت الذي يجب فيه تنمية فرق العمل المتجانسة ذاتية الإدارة.
4. مواجهة طفرات التكاليف الناشئة عن ارتفاع نفقات الجهد البشري وتكلفة الإبداع، ومحاولة تحسين الإنتاجية لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة وفي نفس الوقت خفض التكاليف النسبية Getting More For Less.
5. التركيز على الإنجاز Action واعتبار النتائج Results أهم معايير الحكم على كفاءة العمل.
6. الحرص على حشد الموارد Consolidation Of Resources وتكثيف الجهود والتركيز Focus في مجالات النشاط المختارة لتحقيق أثر ملموس Impact
7. أهمية تنمية الأسواق المحلية والاستنثار بنسب متزايدة فيها، في نفس الوقت الوصول إلى السوق العالمي ومحاولة إيجاد موقع فيها.
8. أهمية التوفيق والتنسيق بين المحلية والعولمية، وذلك بأخذ مفاهيم العولمة في الاعتبار حين العمل في السوق المحلي، وكذا الاستئناس بالقيم والخصائص المحلية حين التعامل في السوق العولمي Think Global , Act Local - Think Local , Act Global -Globalization

وبشكل أكثر تحديداً تواجه الإدارة – خاصة في الدول الأقل نمواً – تحديات بل وتهديدات مصدرها المنافسة الشرسة التي تأتيها من كل مكان، وضرورة العمل المستمر على تحسين وتطوير الأداء في جميع مجالات النشاط ، وتنويع المنتجات وتطويرها بما يرضي العملاء ويحقق للمنظمة مواكبة المنافسة – إن لم يمكن التفوق عليها –. كما يثير التعامل مع النوعيات الجديدة من العاملين ذوي

المهارات والمعرفة العالية مشكلات من نوع جديد يضع الإدارة في مواجهة مستمرة مع ضرورات التوظيف الفعال لتلك الموارد البشرية المتميزة بتمكينهم Empowering ومنحهم الصلاحيات المتناسبة مع خبراتهم ومسئولياتهم مع استمرار سيطرة الإدارة في نهاية الأمر على الأمور بشكل عام حيث تقع عليها المسئولية النهائية عن الإنجاز وتحقيق الأهداف.

وثمة تساؤلات مهمة، هي كيف تواجه الإدارة تلك التحديات - وغيرها - التي تتصاعد يومياً؟ وهل تصلح أفكار وتقنيات الإدارة التي جربتها في السابق أن تكون وسيلتها للتعامل مع تلك التحديات المستجدة؟ وهل إذا توفرت للإدارة مفاهيم وتقنيات جديدة تناسب الحال الآن، فهل يمكنها أن تستمر في المواجهة بذات التقنيات دون تبديل أو تحديث؟.

الإجابة عن تلك التساؤلات يحسمها قول بيتر دركر إن الإدارة في حقيقتها هي "إدارة التغيير" وأن المدير إذ يتعامل مع الحاضر وتحدياته فإن ذلك يمثل وجه واحد للعملة، أما الوجه الآخر فهو التعامل في المستقبل، ومن ثم ففي كل وقت يستثمر المدير ما في جعبته من أفكار وتقنيات لمواجهة تحديات الحاضر، ولكنه يجهز أفكار وتقنيات مغايرة يستعد بها لمواجهة تحديات المستقبل، وعليه دائماً أن يوازن بين هدفي التغيير والاستمرار change & contintuity.
وفي ذلك يقول دركر[2]

"change and continuity are thus *poles* rather than opposites. The more an institution is organized to be a change leader, the more it will need to establish continuity internally and externally, the more it will need to balance rapid change and continuity" .

ولعل الموازنة بين ضرورة التغيير ومواكبة المتغيرات وبين المحافظة على الاستقرار التنظيمي وصيانة ما تحقق من إنجازات هو التحدي الأكبر الذي يواجه الإدارة المعاصرة. إن ثمن التغيير والتطوير المستمر مرتفع، ولكن التضحية بالفرص التي تنشأ من المتغيرات والتمسك بالقديم ثمنها أعلى بكثير. وقد قدم بلانشارد[3] فكرة مماثلة لما طرحه دركر من حيث السير قدماً في اتجاهي

---

2 Peter F. Drucker, Management Challenges for the 21st Century, Harper Business, 1999, p.90.

3 Ken Blanchard And Terry Waghorn., Mission Possible – Becoming A World-Class Organization While There's Still Time, N.Y. : McGraw-Hill, 1997.

التغيير والاستمرار بالتوازي، وأطلق عليها تعبير " مهمة ممكنـــــة " Mission Possible وذلك في إشارة معاكسة للمسلسل التليفزيوني الشهيـــر " مهمة مستحيلة" Mission Impossible، وتتلخص أفكار بلانشارد في أن حجم ومعدل المتغيرات وسرعتها في العصر الحالي قد بلغ ذروات عالية تجعل الإدارة في موقف تضطر فيه إلى المفاضلة بين تصحيح أوضاعها الحالية وعـــلاج ما ينشأ من مشكلات اليوم وبين الاستعداد للمستقبل والتفكير في التطوير والتحديث الواجب الأخذ به لمواجهة المتغيرات التي لم تحدث بعد. ويقول بلانشارد ـ ونتفق معه في ذلك ـ أن هذه المفاضلة غير ممكنة وغير عملية، فالإدارة لا تملك رفاهية التضحية باليوم من أجل الغد، كما أنها لا تستطيع أن تغامر بدخول المستقبل بدون إعداد. لذا يطرح رؤيته في أن يكون في كل منظمة فرقتان، تختص الأولى بمعالجة مشكلات الحاضر وتطويعه ليتوافق مع المعطيات المتجددة الناشئة عن المتغيرات التي يتم رصدها أولاً بأول، بينا تتوجه الفرقة الثانية للعناية بالمستقبل والتفكير الاستراتيجي بعيد المدى لإعادة صياغة ـ أو إعادة اختراع ـ المنظمة وفق رؤية جديدة ومتطورة. ولكي يتحقق الترابط والتواصل بين الفرقتين وتجنب التضارب أو التناقض بينهما، تتبع الفرقتين قيادة واحدة تنشغل بالتنسيق بين معطيات الحاضر ورؤى المستقبل. وتأتي أفكار بلانشارد ترديداً لفكرة التحسين والتطوير المستمر وفق الرؤية اليابانية والتي يطلق عليها Kaizen [4] وترى أن ينشغل جميع العاملين في المنظمة بأعمال التطوير المستمر، حيث يقع في نطاق مسئولية الإدارة العليا التطوير للمستقبل Improvement، بينما تهتم المستويات الإدارية الأخرى بالتحسين والصيانة اليومية Maintenance. كذلك تتشابه أفكار بلانشارد في هذا الصدد مع فكر Harari &Imparto[5] في كتابهما " القفز من المنحنى".

4 Masaaki Imai, Kaizen – The Key to Japan's Competitive Success, McGraw-Hill Publishing Co., N.Y.: 1986

5 Nicholas Imparto and Oren Harari, Jumping the Curve, San Francisco: Jossey – Bass, 1995.

وقفة للتأمـــــل

مـاهي أهم مظاهر التغيير التي حدثت حولنا في الشهور القليلة الماضيـــــة وماتأثيرها علينا كأفراد ومنظمات؟ في إجابة عن هذا التساؤل لعلنا نرصد التغيرات التالية:

1. تكرار ارتفاع ثم انخفاض أسعار النفط والأزمات المترتبة عن ذلك لكل من الدول المنتجة والمستهلكة للنفط.
2. تكرار الأزمات الإقليمية والدولية الناشئة عن عمليات العدوان العنصري من فئات باغية على مواطنين عزل ومنها مذابح القدس والانـــتفاضة الفلسطـــينية الجديدة .
3. التطورات السياسية ومحاولات بناء ديمقراطيات جديدة على أنقاض الحكم الشمولي في كثير من دول العالم الثالث، ومنها الثورة الديمقراطية في يوغوســـلافيا وهـــروب رئيسها السابق ميلوسوفيتش ثم تقديمه للمحاكمة أمام محكمة مجرمي الحرب في لاهاي.
4. تداول أزمات ارتفاع وانخفاض أسعار العملات في الأسواق العالمية ومنها انهيار سعر اليورو ورفض الدانمرك الانضمام إلى العملة الأوروبية الموحدة.
5. الانهيار المستمر في أسهم شركات الاتصالات والمعلومات والشركات العاملة من خلال الإنترنت المعروفة باسم Dot. Companies وذلك بعد الرواج الشديد والسريع الذي حققته من سنوات قليلة.
6. استمرار انخفاض أسعار الأسهم في البورصة المصرية وتدني مستويات النشاط بها، مع توقف ملحوظ في طرح أسهم شركات قطاع الأعمال العام للاكتتاب العام.
7. توالي ارتفاع سعر الدولار الأمريكي في السوق المصري وعدم وضوح فلسفة الدولة في التعامل الصريح مع تلك الظاهرة [أصبح السعر الرسمي للدولار الأمريكي في السوق المصري يتراوح بين 422 و427 قرشاً في يوليو 2001 بعد أن استقر لفترة طويلة خلال الربع الأخير من الثمانينات وحتى 1996 عند مستوى 340 قرشاً؟].

تلك المتغيرات وغيرها كثير قد لا يهتم المشاهد العادي برصدها أو تأمل معانيهـا، ولكـن لا يسـتطيع التغاضـي عـنها الإداري المحـترف الـذي يـنهض بمسئوليات توظيف الموارد وحشد الجهود لتحقيق الأرباح والمنافع لأصحاب

المصلحة المختلفين في المنظمة. من أجل ذلك اهتم الفكر الإداري المعاصر بعمليات الرصد والمتابعة اليقظة لعناصر المناخ المحيط، وضرورة انتباه الإدارة لحركة المتغيرات اعتماداً على بداياتها الأولى والمؤشرات التي تعبر عن توجهات الحركة المستقبلية، أي أن الإدارة المعاصرة لا تنتظر حدوث التغيير كاملاً ثم تبدأ التعامل معه، ولكنها تستبق الأحداث وتتوقع التغييرات في ضوء مؤشرات واستنتاجات توفرها نظم وتقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة، وبالتالي تكون الإدارة دائماً في موقف الاستعداد والتنبه للقفز على الفرص واستثمارها أو التحوط من المشكلات والمهددات وتجنبها.

الجديد
فى الفكر الإدارى المعاصر

يتشكل الفكر الإداري المعاصر من مجموعة جديدة من الأفكار والمفاهيم التي أوجدتها الظروف الجديدة التي تسود العالم وأسهمت في إعادة تشكيل نظام الأعمال. وتمثل تلك الأفكار الجديدة إطاراً فكرياً متكاملاً Paradigm مما لا يستقيم معه الأخذ ببعضها دون البعض الآخر. وتلك الأفكار الجديدة هي نتاج مشترك للممارسين من المديرين ومفكري الإدارة، وهي تحتمل التطوير والتطوير. كما أن للأفكار الإدارية الجديدة إيجابياتها وسلبياتها، وليس الهدف من طرحها قبولها دون تمحيص، بل إن الإدارة مدعوة لتأملها واستيعاب ما يوافقها وتطويعه للتطبيق في كل حالة وفق الأوضاع والظروف السائدة.

ونطرح فيما يلي بعض التوجهات الجديدة في الفكر الإداري المعاصر والتي نجحت في تطبيقها وتطويرها باستمرار كثير من الشركات والمؤسسات الخاصة والعامة، بل والإدارات الحكومية في بعض الدول المتقدمة. ومن أمثلة الشركات العالمية التي برزت وتميزت في تنمية فكر إداري جديد وتقنيات إدارية تتبنى ذلك الفكر شركة جنرال اليكتريك GE، شركة آسيا براون بوفري ABB، شركة فدرال أكسبرس FEDEX، شركة يوبي إس UPS، الخطوط الجوية البريطانية BA. وعلى الصعيد المصري والعربي يمكن طرح نماذج للتفوق الإداري تتمثل في شركة المقاولون العرب المصرية Arab Contractors، البنك الأهلي التجاري السعودي، وحكومة دبي التي تعتبر رائدة في تفعيل أفكار الحكومة الإليكترونية في العالم العربي. وسوف نعرض أولاً مجموعة المفاهيم الأساسية التي تسود الفكر الإداري الحديث، ثم نتبعها بطرح نماذج لما حققته بعض الشركات العالمية والعربية تطبيقاً لتلك المفاهيم.

1- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط

يمثل المناخ ـ أي مجموع العوامل والقوى الخارجية التي تؤثر على فعاليات المنظمة ـ أحد العناصر الفاعلة في منظمة الأعمال الجديدة باعتباره مصدر الفرص والموارد للمنظمة، وكذلك فهو مصدر الخطر والتهديد لها، ومن ثم يصبح واجب الإدارة دراسته وتوقع المتغيرات فيه بحثاً عن الفرص والعمل على استثمارها، ورصداً لمصادر الخطر والعمل على تجنبها. وبالتالي تحول الفكر الإداري من النظر إلى المنظمات على أنها كيانات منغلقة إلى اعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً Open System يتفاعل مع المناخ يأخذ منه ويعطيه، ومن ثم يصبح المناخ المحيط عنصراً عضوياً في كيان وهيكلية المنظمات التي تتعدد دوائر اهتمامها لتشمل مستويات المناخ المختلفة المحلية، الإقليمية، والدولية أو العالمية.

وتتمثل أهمية الاعتراف بالمناخ في كونه المصدر الذي تحصل منه المنظمة على الموارد المختلفة، ومن ثم فإنه يتحكم في أحد أهم عناصر نظام العمل وهي المدخلات من خامات وأموال وأفراد ومعلومات تتوقف كفاءة المنظمة وفعالياتها على مدى ما تحصل عليه من تلك المدخلات ونوعياتها وتكلفة الحصول عليها ومدى الاطمئنان إلى استمرار توفرها. كذلك فإن المناخ هو المصب الذي تنتهي إليه منتجات المنظمات من سلع وخدمات [المخرجات]، وبذلك فإن قبول المناخ واستيعابه منتجات المنظمة شرط لاستمرارها وبقاءها، وبتوقف المناخ عن التعامل في منتجاتها تموت المنظمة ولا يبقى مبرر منطقي لاستمرارها.

ومن جانب آخر، فإن علاقة المنظمة بالمناخ تماثل علاقة الكائن الحي[6] بالمحيط الطبيعي الذي يتواجد فيه، ويعبر Arie de Geus عن ذلك بقوله إن تتبع الإدارة للتغييرات المتواصلة في المناخ المحيط هو نوع من التعلم Learning ينعكس على جميع توجهاتها وتصرفاتها، لذلك يكون من الضروري أن ترى الإدارة ما يجري حولها وأن تدرك المعاني الصحيحة لما يحدث وتستنتج النتائج المحتملة وتعيد صياغة سياساتها وبرامجها وقراراتها وفق تلك المعطيات المتجددة.

---

6 Arie DE Geus, The Living Company – Growth, Learning and Longevity in Business, London : Nicholas Brealey Publishing, 1999.

من جانب آخر تتوفر بالمناخ المحيط بالمنظمة الفرص للإنتاج والنمو والإبداع حيث توجد المنظمات لاستثمار ما فيه من احتياجات ورغبات غير مشبعة والتوجه لتحقيقها. إن الإدارة تكتسب أهدافها من دراسة المناخ واحتياجاته، كما تطور الإدارة تلك الأهداف في ضوء مراحل تطور المناخ المحيط. كذلك يصدر من المناخ مؤشرات وتهديدات ومخاطر تصيب المنظمات بالضرر إن هي تغافلت عنها، ومنها على سبيل المثال الدعاوى والتوجهات السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية المناهضة أو المغايرة لفكر الإدارة [كما حدث أن واجهت الشركات الأمريكية العاملة في البلاد العربية موجات عارمة من الغضب والمقاطعة رداً على تحيز الولايات المتحدة الأمريكية لإسرائيل أثناء انتفاضة الأقصى 2000].

ويشير الفكر الإداري الجديد بضرورة أن تعمل الإدارة على تطوير وإعادة صياغة علاقاتها بالمناخ المحيط حتى تكون دائماً في موقف المتفاهم والمتناغم مع معطياته، والمستفيد من الفرص التي يزخر بها، وتجنب مشكلات التناقض أو التعارض مع عناصره الفاعلة.

2- التوجه بالسوق

ينطلق الفكر الإداري المعاصر من حقيقة أساسية أن نشأة المنظمات واستمرارها ونموها وكذلك اضمحلالها وانهيارها وفنائها إنما تتحدد جميعاً بفعل قوى السوق، فالإدارة الجديدة تبدأ من السوق و تنتهي بالسوق. ومن ثم يصبح الهدف الرئيسي للإدارة أن تؤمن لنفسها مركزاً تنافسياً في السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات للعملاء ترضي رغباتهم وتتفوق على ما يطرحه المنافسون، حيث تمثل معايير الطلب والعرض وقوى المنافسة وظروف السوق المؤشرات الأساسية للتخطيط وبناء برامج العمل في منظمة الأعمال الجديدة. ويتبلور الاعتراف بأهمية السوق في مفهوم الاقتراب من العملاء للتعرف على رغباتهم والعمل على إشباعها في الوقت وبالأسلوب والشروط التي يرتضونها، واعتبار العملاء شركاء في المنظمة Getting closer to Customers، وتصاعد الاهتمام بالسوق والعملاء في مناهج إدارية متطورة بمسميات " التوجه بالسوق" و " التوجه بالعميل " Market-Driven , Customer-Driven management، كما نشأ فكر إداري يركز

على القيادة الإدارية الجديدة المتوجهة بالسوق[7] والتي تتبنى الاهتمام بالسوق والعملاء باعتباره قيمة أساسية Core Value تشكل كافة توجهات وسياسات الإدارة وتصرفاتها.

ولقد امتد هذا الاقتناع بأهمية العملاء وضرورة السعي المستمر لإرضاء هم إلى فكر الإدارة الحكومية، فنرى الحكومة الفدرالية الأمريكية تصدر توجيهاتها لكافة الموظفين في الإدارات أن يضعوا العملاء في المقدمة Putting Costomers First وذلك في تعليمات صادرة عن الرئيس الأمريكي السابق كلينتون ونائبه آل جور[8]. وينص الأمر التنفيذي للرئيس كلينتون رقم 12862 بوضع معايير خدمة العملاء على إحداث ثورة في الحكومة الفدرالية Embark Upon A Revelotion Within The Federal Government من خلال تنفيذ التوجهات الجديدة التالية:

1. أن تقوم كل إدارة في الحكومة الفدرالية بتحديد عملاءها الذين تخدمهم أو العملاء الواجب عليها أن تقدم خدماتها لهم.
2. أن تقوم الإدارة باستطلاع آراء العملاء للتعرف على تقييمهم لمستوى الجودة فيما تقدمه لهم من خدمات، ومستويات الجودة الأعلى التي يتطلعون إليها.
3. قياس جودة الخدمات الفعلية ومقارنتها بالجودة التي يطمح إليها العملاء.
4. مقارنة معايير جودة الخدمات التي تقدمها الإدارات الفدرالية بالمستويات الأفضل السائدة في قطاعات الأعمال. أي أن الإدارة الحكومية تريد أن تصل إلى مستوى الجودة السائد في أحسن الممارسات في قطاع الأعمال الخاص وذلك بتطبيق منهجية " القياس المرجعي" Benchmarking .
5. استطلاع آراء العاملين التنفيذيين في خط المواجهة المباشرة مع العملاء للتعرف على المعوقات التي تمنعهم من تحسين جودة الخدمات للعملاء، وكذلك رصد مقترحاتهم للتغلب على تلك المعوقات [أي إشراك العاملين المتصلين مباشرة بالعملاء باعتبارهم الأقرب لهم في تخطيط وتطوير جودة الخدمات].

---

7 Michael Treacy and Fred Wiersema, The Discipline of Market Leaders, Reading, Massachsetts : Addison – Wesley Publishing Co.,1995

8 President Bill Clinton and Al Gore, Putting Customers First'97-Standards For Serving The American People -,National Performance Review.

6. على الإدارة أن توفر للعملاء حق الاختيار والمفاضلة بين مصادر حصولهم على الخدمات وأساليب الحصول عليها [أي أن العميل ليس مجبراً للتعامل مع جهة إدارية محددة لا خيار له فيها].
7. تسهيل حصول العملاء على المعلومات والخدمات، وتوفير سبل ميسرة لهم لإبداء آراءهم ورفع شكاواهم .
8. التعامل الإيجابي مع شكاوى العملاء والعمل على علاجها، واعتبار شكوى العميل مقياس مهم لمدى كفاءة الخدمة.

ويتصاعد تأثر الإدارة الحكومية الأمريكية بفكر التسويق ومناهجه في صورة كتاب بعنوان "Businesslike Government-Lessons Learned From America's Best Companies "[9] صدر عن البرنامج الوطني لتحسين الأداء قدمه نائب الرئيس السابق آل جور يطرح فيه المبادئ التالية لما يجب أن تكون عليه الإدارة في المؤسسات الحكومية [فما بالنا بالمؤسسات الخاصة؟] وذلك تحت شعار " إعادة اختراع الحكومة" Reinventing Government:

1. التعامل مع دافعي الضرائب بصفتهم عملاء وتعلم أساليب خدمة العملاء من الشركات الخاصة Taxpayers Are Customers Too.
2. إطلاق الطاقات المبدعة للموظفين الحكوميين Creative License.
3. التخلص من الفاقد والروتين Cutting Waste and Red Tape.
4. استثمار التقنية لتوفير الوقت والمال للعملاء Scream Savers.
5. التعاون والتحالف مع الصناعة وقطاعات الأعمال Do the Right Thing.
6. التوجه للمستقبل وإظهار الإنجازات للناس Show Me the Reinvention.

وتتبلور أفكار التوجه بالسوق من منظور الإدارة المعاصرة باعتباره الاستراتيجية الواجب اتباعها لمواجهة تحديات الحاضر والاستعداد للمستقبل، بما يرتب عليها ضرورة التخلي عن ممارسات وتجارب الماضي، والعمل على تحسين موقفها ليس في الأسواق الحالية فقط وإنما أيضاً العمل على اقتحام أسواق جديدة غير معروفة حالياً. ولا يكفي أن تعمل الإدارة على تطوير خطط

---

9 Vice President Al Gore, Businesslike Government- Lessons Learned from America's Best Companies, National Performance Review.

وبرامج تسويق جزئية، ولكن الأهم تنمية استراتيجية شاملة لتحقيق التفوق والسيطرة على الأسواق المستقبلة التي لم تكتشف بعد، فالإدارة الموجهة بالسوق تؤمن بأن السوق المستهدفة لم توجد بعد، أي أن على المنظمة أن تكتشف وتخلق السوق الذي يناسبها.

وتشير منهجية الإدارة الموجهة بالسوق إلى عدد من التوجهات الإيجابية التي توجه قرارات الإدارة في كافة المجالات:

- إن البحث عن نصيب في الفرص التسويقية المستقبلة أهم من محاولة اقتسام السوق الحالية مع الآخرين.
- إن الميزة التنافسية الحقيقية للمنظمة الحديثة هي أن تكون " شركة متميزة " وليس فقط مجموعة من المنتجات المتميزة.
- يستند التفوق التسويقي إلى طاقات البحث العلمي والتطوير التقني المتميز. ويعتمد على إبداعات وابتكارات الموارد البشرية المتميزة، ومنهم عملاء الشركة والمتعاملين معها الذين يمثلون مصادر مهمة للأفكار التسويقية الناجحة. كذلك يتطلب التفوق التسويقي أساليب عمل ومفاهيم إدارة ووسائل أداء ونظم وإجراءات غير عادية وغير تقليدية.
- يتم تصميم المنتجات، واختيار وسائل التوزيع، وتصميم النظم التسويقية والإنتاجية والإدارية في ضوء مواصفات ورغبات العملاء، الأمر الذي يرتب ضرورة التعرف المستمر على آراءهم والاستماع إلى مقترحاتهم وشكاواهم واتخاذها أساساً لتطوير الطرح التسويقي، كما يضع المتعاملين معهم مباشرة من أفراد المنظمة في موقع الصدارة في عملية اتخاذ القرارات التسويقية والإنتاجية والإدارية جميعاً.

3- استيعاب التقنية الجديدة و المتجددة

تمثل التقنية الجديدة و المتجددة فرصة لمنظمة الأعمال لتحقيق التميز والسبق على المنافسين بما توفره من طاقات وإبداعات غير مسبوقة. وفي هذا الإطار يتبنى الفكر الإداري المعاصر توجهات مهمة تتجلى في " إدارة التقنية" Technology Management، حيث تتعدد صور التقنية الجديدة ذات التأثير في عمليات الإنتاج في مختلف قطاعات الاقتصاد، كما تتسارع عمليات التطوير والتجديد التقني في ذاتها بفضل الاستثمارات المتزايدة التي تضخها الإدارة المعاصرة في عمليات البحوث والتطوير Research & Development الأمر الذي يجعل قضية " إدارة التقنية " تأتي في مقدمة اهتمامات الإدارة المعاصرة نظراً

للتأثيرات بالغة العمق التي تحدثها التقنية في كافة عناصر ومستويات المنظمة ونظم الإنتاج والتسويق وهياكل الموارد البشرية واقتصاديات الإنتاج .

وتتجلى مظاهر تأثير التقنية الجديدة في عمل المنظمات والإدارة المعاصرة في كونها تخلق تيارات مستمرة ومتدفقة من المنتجات الجديدة سواء كانت سلعاً أو خدمات، كما أنها تيسر ابتكار خامات ومواد جديدة مصنعة عالية الجودة رخيصة الثمن وفيرة العرض دون انقطاع تحل محل الخامات والمواد الطبيعية التي تتصف بالندرة النسبية وارتفاع التكلفة وخضوعها لكثير من القيود والمحددات النابعة من طبيعتها الذاتية أو من تأثيرات الطبيعة وتقلبات المناخ، فضلاً عن تأثر التعامل فيها بالقيود والتقلبات السياسية بين الدول المنتجة لها والدول المستهلكة.

كذلك تحقق التقنيات الجديدة والمتجددة ابتكار وتطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة، مما يتيح للإدارة فرصاً وإمكانيات غير مسبوقة في تنويع الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات وإدخال التنويعات اللانهائية في مواصفات السلع والخدمات التي تتقدم بها للسوق في أوقات قياسية وأسعار منخفضة يتوالى انخفاضها مع الارتفاع المتواصل في كفاءة وإنتاجية نظم الإنتاج الجديدة. كما تؤدي التقنيات الجديدة إلى ابتداع أساليب ونظم متطورة عالية الكفاءة لضبط عمليات الإنتاج ومراقبة الجودة وتأكيدها لتشمل جميع عناصر ومكونات المنتجات ووسائل وأساليب إنتاجها وحفظها وتداولها. وتحقق التقنيات الجديدة كذلك ابتكار وسائل ومنافذ متجددة لتوزيع المنتجات وسرعة الوصول بها إلى المستهلكين أينما كانوا وفي كل وقت، حتى أن نسبة عالية من المنتجات من السلع والخدمات أصبحت تنتج فور طلبها في مواقع الاستخدام مباشرة ووفق الرغبات و المواصفات التي يحددها كل مستهلك (عميل) ودون تأثير يذكر على تكلفة الإنتاج وأسعار البيع، ومن ثم أمكن لكثير من المنظمات الوصول بمنتجاتها إلى السوق العالمي بالمعنى الحقيقي وابتكار أساليب للإنتاج تستثمر الإمكانيات والموارد المتاحة في بلاد العالم المختلفة و اختيار أمثلها بحيث تتمتع المنتجات باقتصاديات أفضل تنعكس في شكل تكاليف أقل وسرعة أعلى في الوصول إلى المستهلكين من أقرب نقاط الإنتاج لهم [على سبيل المثل شركة Ikea السويدية تصنع منتجاتها من الأثاث الخشبي المنزلي والمكتبي في مئات من وحدات الإنتاج الصغيرة المنتشرة في دول العالم الثالث وذلك وفق التصميمات ونظم الإنتاج التي تحددها الشركة، ثم تتولى تجميع تلك المنتجات في مراكز تجميع إقليمية في عدد من دول العالم تتميز

بتوسطها لمناطق التسويق المستهدفة، ومنها يصير انطلاق المنتجات إلى مواقع التوزيع في أكثر من 100 دولة تتواجد بها متاجر عملاقة تحمل اسم Ikea].

ويبدو أثر التقنية الجديدة في تعاظم الدور الذي تلعبه شبكة الإنترنت في تيسير المعاملات الاقتصادية في البيع والشراء وتبادل المعلومات وتكامل الخدمات بحيث أصبحت التجارة الإلكترونية E-Commerce أو نظام الأعمال الإلكتروني E-Business من أساسيات العصر الجديد، مما حقق التوسع في نظم الشراء والإنتاج في الوقت الحقيقي Just-In-Time والتخلص من أعباء التخزين سواء للمستلزمات أو المنتجات التامة، وتحقيق الارتباط الوثيق بين نظم الإنتاج والتداول للمنتجين والموردين. كذلك تتمكن الإدارة بفضل تقنية المعلومات وآليات الاتصالات الحديثة من تحقيق التواصل بين الشركات وبين العديد من مقاولي الباطن Sub-Contractors والتوسع في نظام الإسناد إلى الغير Outsourcing لكثير من العمليات الإنتاجية والتسويقية بل والإدارية، بحيث أصبحت المنتجات سواء السلع أو الخدمات يتم تصميمها وتصنيعها وإنتاجها في مواقع مختلفة من العالم بحسب الكفاءة النسبية وتميز التكاليف، ثم يصير تجميعها وتوفيرها للعملاء في مواقع الاستخدام من خلال شبكات الاتصالات المستندة إلى الحاسبات الآلية. كذلك شاعت أنماط ومداخل متطورة وغير مسبوقة في تنظيم وإدارة الشركات تعتمد على تقنية المعلومات والاتصالات وتوظفها في تحقيق التناسق بين تقسيمات وكيانات داخلية مستقلة يطلق عليها " وحدات الأعمال الاستراتيجية " Strategic Business Units والتي تتشكل منها كثير من الشركات الكبرى المعاصرة.

ومما يحرك الإدارة نحو البحث عن التقنيات الجديدة واستثمارها اشتداد المنافسة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، وأهمية الالتجاء إلى أساليب متفوقة لكسب وتأكيد الميزات التنافسية التي تسمح لمنظمة الأعمال باكتساب الأسواق وضمان الحفاظ على مراكزها التنافسية والوصول إلى أعلى درجات إرضاء العملاء Customer Satisfaction.

مجالات اهتمام " إدارة التقنية "

تهتم " إدارة التقنية " بمجموعة من الوظائف الحيوية التالية:

1. رصد التقنيات المتاحة والصاعدة Emerging ومتابعة سوق التقنية في العالم والتطورات الحاصلة فيه سواء في نفس مجال عمال المنظمة أو غيرها من المجالات.
2. اختيار التقنية المناسبة من بين آلاف البدائل المتاحة.
3. تحديد أسلوب اقتناء التقنية المرغوبة ومدى الاستثمار المناسب ومصدر تمويله، والمفاضلة بين الانفراد باقتناء التقنية أم مشاركة الآخرين وتوزيع الأخطار والأعباء المالية بينهم.
4. استيعاب التقنية المناسبة وإدماجها في نسيج التنظيم الإنتاجي والإداري والبشري بالمنظمة.
5. توظيف إمكانيات التقنية وتفعيل تطبيقها في عمليات المنظمة.
6. صيانة التقنية والمحافظة على إمكانياتها وتوفير مقومات استخدامها بكفاءة.
7. تطوير وتحديث التقنية بالتوافق مع التطورات والتحولات التي تصيب قطاعات وعمليات المنظمة المختلفة ونظم العمل بها، والتطور العلمي والتقني في مجال الصناعة المعنية والصناعات المتصلة.
8. تقييم الأداء التقني وتقويم العوائد الإنتاجية والتسويقية والاقتصادية المتحققة قياساً إلى التكلفة الاستثمارية والتشغيلية، ومقارنة بما يحققه المنافسون.

وتأخذ " إدارة التقنية " الأبعاد التالية في اعتبارها حين اتخاذ قرارات امتلاك أو تطوير التقنيات بالمنظمة:

- تناسب الزمن وتوقيت الاختيار والاقتناء [أو التطوير والاستبدال] مع الظروف الاقتصادية والتسويقية العامة، وظروف المنظمة وإمكانياتها.
- التناسب مع طبيعة المنتجات المستهدفـــــــــــــة.
- التناسب مع طبيعة العمليات الإنتاجية في نظام الإنتـــاج.
- التناسب مع باقي عناصر المنظومة الإنتاجية والإدارية .
- التناسب مع حالة السوق والمركز التنافسي للمنظمة وتوقعات العملاء ومستوياتهم التقنية، والعوائد الاقتصادية والإنتاجية والتسويقية المتوقعة.

- التطور المستمر والديناميكيـــــــــــــــــــــــــــــــــــة.
- الآليات لمادية و المعلوماتية و البشرية اللازمة لاستخدام التقنيـة .
- عناصر التكلفة الاستثمارية و الجارية في اقتناء التقنية و تشغيلها.

وقد عبر دافيز Davis[10] عن الخصائص الأساسية للتقنية في كونها تسمح بالإنتــاج في أي وقت، وأي مكان، وتخفيض الاعتماد على الخامات الطبيعية، مع إمكان الاستجابة للطلبات الخاصة للعملاء في نفس الوقت الذي تتمتع فيه المنظمـــة بوفـــورات ومزايـــا الإنتـــاج الكبيـــر Any time, Any place, No matter, and Mass customization، والمعنى أن التقنية الحديثة تحرر نظم الإنتاج من قيود الزمان والمكان وتلغي أثر تباعد المسافات، كما أنها تساعد في التحرر من قيود الخضوع لشروط منتجي الخامات الطبيعية والتحكم في أسعارها وشروط بيعها، كما تسمح بإدخال تعديلات على مواصفات المنتجات استجابة لأذواق العملاء وفي الوقت نفسه تحقق للإدارة مزايا الإنتاج الكبيرMass production .

إن الاستثمار في التقنية قرار تحفه مخاطر كثيرة ليس أقلها صعوبة تقدير العائد الاقتصادي من استخدام التقنية الجديدة، وتعديل كافة مقومات وعناصر المنظمة للتوافق مع معطيات ومتطلبات التقنية الجديدة، مع تحمل مخاطر انتشار التقنية الجديدة بين المنافسين الأمر الذي قد يضيع على المنظمة المزايا المستهدفة من الاستثمار فيها، وكذلك سرعة معدل التغيير في التقنية وظهور أجيال جديدة من التقنية تجعل ما تملكه المنظمة متقادمة Obsolete وأقل كفاءة في مواجهة المنافسين الذين يحصلون على الأجيال الأحدث. وبالنظر إلى خطورة وأهمية التعامل مع موضوع التقنية بهدف اختيار أنسبها وتعميق استخدامها وتحقيق العوائد الاقتصادية والإنتاجية والتسويقية المستهدفة منها، كان من الضروري ابتكار أساليب و آليات متطورة تحقق للإدارة السيطرة على هذا الجانب المهم و المؤثر في مدى نجاحها في تكوين وتنمية قدراتها التنافسية.

ولا يقتصر الاهتمام بإدارة و تخطيط التقنية على المستخدم المباشر للتقنية مثل إدارات التصميم والإنتاج والعمليات وغيرها من الإدارات ذات الطبيعة الفنية، بل يمتد الاهتمام بها ليشمل في الأساس الإدارة العليا المسئولة عن تحقيق

---

10 1.Stanley,M. Davis , Future Perfect, Addison Wesely,1987.

الأرباح في نهاية الأمر من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والبحث المستمر عن كل ما يحقق لها التفوق والتميز على المنافسين في السوق.

إن التعامل الصحيح مع قضية " إدارة التقنية" يراها في شكل منظومة متكاملة تتناول قضية التقنية في مجالات المنتجات الأساسية من سلع وخدمات وما يرتبط بها من معلومات و برمجيات يعبر عنها لطفي لويز[11] بمصطلحات منصة المنتجات العينية ، ومنصة المنتجات المعلوماتية، ومنصة المنتجات البرمجاتية. كما تشمل " إدارة التقنية " أساليب تحقيق التكامل بين منصة العمليات ومنصة المنتجات ومنصات التقنية وتحديد المسار التقني، حيث أن الوصول إلى منتجات محددة لها مواصفاتها ومميزاتها وفق التصميم الفني لهـــا [منصة المنتجات] يتطلب اختيار وتصميم سلسلة العمليات أو الأنشطة الإنتاجية المناسبة [منصة العمليات] لتنفيذ التصميم لتحقيق التميز التسويقي وإرضاء العملاء بشكل أكفأ وأسرع من المنافسين ، وكذلك فإن تشغيل العمليات الإنتاجية يحتاج إلى تقنيات متناسبة مع طبيعة ومواصفات المنتجات ومتطلبات التنفيذ العيني للتصميمات [منصة التقنيات].

وبرغم وضوح ومنطقية الالتزام بتأكيد هذا الترابط والمحافظة عليه في كافة مراحل التعامل الإنتاجي، إلا أننا نلحظ إهدار الإدارة للفوائد العائدة منه والتجائها إلى استخدام تقنيات جديدة بدعوى أنها الأحدث دون التأكد من ترابطها مع منصة المنتجات أو منصة العمليات القائمة. كما قد تعمد الإدارة إلى إدخال منتجات جديدة لمجرد مجاراة المنافسين أو استجابة لضغوط مسئولي الإنتاج دون التحقق من توفر الترابط بين منصة المنتجات المعدلة وبين منصة العمليات أو منصة التقنية أو كليهما. وكما بينا فإن أهمية تخطيط عمليات الانتقاء التقني والأساليب المختلفة لموازنة محفظة التقنية [أي الحزمة التقنية التي تقتنيها جهة معينة] تتضح من خطورة عدم الالتفات إلى أمور مثل تأثير التقنية الجديدة على الموارد البشرية والهياكل التنظيمية، أو على هياكل تقنية أخرى تستخدمها المنظمة . إن إدارة التقنية تهتم بتخطيط وتنمية التيار المتدفق من المنتجات المبتكرة والمتجددة من خلال مفهوم " منصة المنتجات" وهي " القاعدة التقنية لعائلة المنتجات والتي تحقق التنفيذ العيني والتصميم الفني الذي يخدم المعمار

---

11 لطفي لويز سيفين ، إدارة التقنية ، من إصدارات الجمعية العربية للإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1999

اللازم لسلسلة متوالية لمشتقات المنتجات"[12]، ولعل هذا التعريف يجسد التوجهات الرئيسية التالية:

- أن ابتكار وتصميم وتنفيذ المنتجات الجديدة لا يجب أن يتم في مبادرات متفرقة ومنعزلة عن بعضها البعض، وإنما ينبغي أن يتم ذلك في إطار توجه شامل يحكم العلاقة المنطقية بين سلسلة المنتجات والتقنيات المستخدمة في إنتاجها.
- أن عمليات التصميم والتنفيذ العيني للمنتجات تسهم في بناء "معمار" تنطلق منه مشتقات متوالية للمنتجات القائمة بما يعني التخطيط الاستراتيجي لبناء منظومة متكاملة من المنتجات وليس أعداد من المنتجات المتفرقة والمتباعدة تقنية عن بعضها البعض.
- أن البناء الأمثل والتطوير المستمر لسلسة المنتجات إنما يستند إلى قاعدة تقنية واضحة ومشتركة، الأمر الذي يحقق فوائد عديدة منها أن مشتقات المنتجات الجديدة يمكن استحداثها بتكلفة إضافية منخفضة بالنسبة للتكلفة الابتدائية لإنشاء معمار المنتج.
- أن المنتجات تمر بدورة حياة تبدأ بمرحلة النشوء وتمر بأطوار متعددة من الارتقاء استناداً إلى منصة متجددة وعمليات رفع [تحسين أو تطوير] تقني مخططة.
- أهمية استثمار المنصات القائمة إلى حدها الأقصى في نفس الوقت الذي يتم فيه دراسة وبحث تصميم منصات جديدة، الأمر الذي يتيح تحسيناً هائلاً في اقتصاديات الإنتاج واستحداث التطوير التقني في التوقيت المناسب بما يضمن سبق المنافسين.
- أن الانتقال إلى منصة منتجات جديدة لا يتم قبل تحقيق الامتداد للمنصة القائمة برفع جدارتها مع بقاء مكوناتها كما هي.

والنتيجة الأساسية التي يمكن استنتاجها أن " إدارة التقنية " هي العمود الفقاري في عمليات التطوير والتحديث الإنتاجي. وإذا كان كثير من البحث والجهد قد انصرف في مصر للتفكير في قضايا التطوير التقني من زاويـــــة دراسة مشكلات " نقل التقنية " Technology Transfer، وتنظيم وحفز عمليات التطوير التقني، فإن جهداً أكبر لا بد منه في مجال تقنين نظم وأساليب " إدارة التقنية " حيث لا فائدة ترجى من نقل تقنية متقدمة ثم العجز عن توفيقها في منصة متكاملة ومترابطة مع منصات المنتجات والعمليات في الشركات

---

[12] لطفي لويز سيفين ، المرجع السابق، ص 11.

المستوردة لها. إن كثيراً من حالات نقل التقنية تماثل عمليات استزراع الأعضاء في جسم الإنسان والتي لا بد من توفير كل الشروط الضرورية واللازمة لتحقيق التوافق بين العضو المزروع وجسم المريض لضمان استمراره وإلا سوف يرفضه الجسم ويلفظه. إن إدارة التقنية هي الوظيفة الرئيسية في ظني التي يجب على الإدارة المصرية والعربية المعاصرة أن تهتم بها وتوليها عنايتها حتى تستطيع بناء وتنمية قدرات تنافسية تواجه بها تحديات المنافسة الأجنبية المستندة إلى قواعد تقنية متفوقة.

وأضيف أن " إدارة التقنية " بالمعنى السابق تتعدى مجرد شراء أو نقل التقنية إلى عمليات مهمة و مكملة هي:

- " تطبيع التقنية " Technology Adaptation [أي تحقيق التوافق بينها وبين باقي عناصر المنظومة الإنتاجية] .
- " تطوير التقنيـــــة" Technology Development [أي التجديـــد والإضافة والتنمية بالتحسين والرفع] .
- " تعميق التقنية " Technology Intensification [أي استخدام كافة إمكانيات وقدرات التقنية المتاحة إلى الحد الأقصى وتجنب بقاء أجزاء منها معطلة] .
- " تخليق التقنية" Technology Creation [أي إنتاج تقنية جديـــدة تماماً بالابتكار والاختراع].

وفي جميع الأحوال تبدو الأهمية القصوى للعناية بالمورد البشري وتوفير الفرص لإطلاق طاقاته الفكرية وقدراته الذهنية للابتكار والتطوير والاستخدام الأكفأ للتقنية والمحافظة على توازن منصات المنتجات والعمليات والتقنيات. إن الاختيار الكفء للموارد البشرية في مجالات الإنتاج وتوفير التدريب المستمر والتمكين المتناسب مع المسئوليات المسندة إليها والنتائج المستهدفة من وراء استخدامها هي الضمانات الأساسية لتحقيق أهداف " إدارة التقنية" وتطبيق مفاهيمها وأساليبها.

4- الاعتماد على تقنيات المعلومات

يعتبر إنتاج وتداول المعلومات الوسيلة الرئيسية لدعم الإدارة في كافة مجالاتـــها وأصبحت تدفقات المعلومات أساس بناء الهياكل التنظيمية، وتنسيق علاقات العمـــل في المنظمات الحديثة، كما تمثل المعلومات أحد أهم المدخـــلات

[أي الموارد] للمنظمة الحديثة، كما أنها عنصر أساسي في جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وأحد أبرز المخرجات التي تحقق للمنظمات عوائد اقتصادية [واجتماعية وسياسية] هائلة، كذلك تدخل المعلومات الآن كعنصر رئيسي في تشكيل السلع والخدمات [البطاقات الذكية كأساس في المعاملات التجارية والمصرفية]. وتعتبر المعلومات عنصراً هاماً وحيوياً في العملية الإدارية حيث تتوقف فعالية وكفاءة المنشآت والمؤسسات المختلفة في العصر الحالي على مدى توفر المعلومات الصحيحة المتجددة التي تستند إليها الإدارة في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها في مختلف المجالات، ومن ثم أصبحت نظم المعلومات وأساليبها المتطورة هي الركيزة الاستراتيجية للإدارة والتي تعتمد تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة لمساعدتها على مواجهة المناخ المتقلب، واستثمار وتفعيل الطاقات المتاحة لتحقيق وتنمية قدرات تنافسية عالية. وتكمن أهمية تقنية المعلومات في أنها تمثل قوة قادرة على التغلغل في كافة أشكال ومجالات العمل الإنساني، فهي بالنسبة للإدارة المعاصرة تمثل طاقة أو [مصدر للقوة] كما كانت الآلة البخارية في عصر الثورة الصناعية.

وقد أحدثت تقنية المعلومات ــ ولاتزال ــ تعديلات جذرية في هياكل الإدارة المعاصرة ومضامينها نطرح بعضاً منها فيما يلي:

- تقليص أثر الوقت والمسافة، وتحقيق مزيداً من الترابط بين أجزاء المنظمة وبينها وبين عملاءها والمتعاملين معها [الموردين مثلا]، وتنمية وتنشيط ذاكرة المنظمة وقدراتها المعرفية.
- تعديل أساليب ممارسة الموارد البشرية لأعمالهم بفضل استخدام آليات وأدوات معلوماتية واتصالية مبتكرة تزيد ارتباطهم واتصالهم ببعض، وتزيد تعرضهم للمعلومات.
- نشأة أنماط جديدة من الهياكل التنظيمية تبعد عن الأنماط التقليدية، وتتسم بالحركية والانفتاح والاعتماد على الشبكات التي تربط فرق العمل.
- تيسير أعمال التخطيط والرقابة والتنسيق واتخاذ القرارات، وتمكين الإدارة من ممارسة تلك الوظائف الحيوية بسرعة أكبر ودقة وشمول أكثر ، ومن ثم تحقيق نتائج أفضل، في ذات الوقت السماح بدرجات أكبر من اللامركزية وتفويض السلطة وتوزيع عملية اتخاذ القرارات.
- زيادة قدرة الإدارة على بناء وتفعيل استراتيجيات وبرامج عمل تعتمد الترابط والتواصل مع التغير وسرعة الاستجابة للسوق والمنافسة.
- المساعدة في تخفيض حجم الجهاز الإداري واختصار النفقات بالتالي [بتقليص الإدارة الوسطى في الأساس].

- توسيع وتنويع وتنشيط قنوات الاتصال، وابتكار أساليب جديدة في الاتصالات الإدارية تتخلص من قيود الوقت والزمان والمكان.
- المساعدة على تركيز الإدارة في المهام الاستراتيجية، والتخفف من الأعباء الروتينية.
- المساعدة على سرعة التأقلم والتكيف مع المتغيرات نتيجة سرعة العلم بها وتطوير وظائف الإنتاج واستحداث المنتجات الجديدة وتحديث أساليب التسويق .

وكانت أبرز تأثيرات تقنية المعلومات في الإدارة المعاصرة ما أحدثته من تغييرات في فلسفة بناء التنظيم من حيث تسطيح الهياكل بتقليل عدد المستويات التنظيمية Flatening of Structures ، والاعتماد على تدفق المعلومات عبر العمليات المختلفة أساساً لتقسيم الهيكل التنظيمي إلى وحدات أو إدارات تتعامل كل منها في مجموعة عمليات متكاملة Information-Based Structures. وكان لاستمرار تطور التقنية بمعدلات متسارعة ما حقق مزيد من تقليص فجوة الوقت و المسافة بين قطاعات التنظيم أو فروعه، وكذا مزيد من ترابط المنظمات بعضها ببعض ومع عملاءها والمتعاملين معها، الأمر الذي يسر اختصار كثير من الوظائف التقليدية وتخفيض أعداد العاملين حيث تندمج تلك الوظائف والمعاملات من خلال قواعد المعلومات المشتركة وآليات الاتصال وتبادل المعلومات الحديثة. النتيجة الأساسية تصغير وتبسيط المنظمة الحديثة بتأثير تقنيات المعلومات ومزيد من الذاكرة التنظيمية.

وقد نشأ نتيجة لكل ما سبق ما يمكن تسميته " الإدارة بالمعلومات" والتي تتميز بما يلي:

- تيسير اتخاذ القرار في الموقع والتوقيت المناسبين مع بقاء الاتصال بالمركز الرئيسي أو موقع القيادة مستمراً.
- تحسين كفاءة الأنشطة و تطوير المخرجات بشكل مستمر وتحقيق الجودة الشاملة من خلال الكشف المباشر والفوري عن الأخطاء واحتمالات الانحراف عن مواصفات الجودة المحددة للنشاط، وتوصيل تلك المعلومات للمختصين باتخاذ القرارات التصحيحية آنياً، كذلك توفر القدرة المعلوماتية لدراسة سلوك الظواهر الإنتاجية والتسويقية والمالية لاكتشاف أسباب الانحراف عن المواصفات وإمكانية التنبوء بها قبل حدوثها واتخاذ الإجراءات المانعة من تكرارها.

- **الاستجابة السريعة لرغبات العملاء، وإمكان الإنتاج في نقطة الطلب مع تحقيق الخصوصية في الإنتاج بتطبيق قواعد الإنتاج الكبير Mass Customization.**
- **إنشاء علاقات إلكترونية بين أجزاء المنظمة المختصة بالإنتاج وتلك المختصة بالتسويق بما يسمح بتحقيق مستوى المخزون الصفري Zero Inventory.**
- **إمكان تطبيق نظم الهندسة الموازية Concurrent Engineering.**
- **تطبيق تقنيات إعادة تصميم كل هياكل وأساليب الإدارة المعاصرة.**

6- المنافسة سبيل البقاء

تعترف الإدارة المعاصرة بأهمية المنافسة باعتبارها أحد أهم عناصر نظام **الأعمال الجديد التي ينبغي على الإدارة قبولها والتعامل معها بإيجابية، كما تؤمن الإدارة المعاصرة بضرورة وحتمية الرصد المستمر لمصادر المنافسة الحالية والمحتملة، والإعداد للتعامل معها وذلك نتيجة إدراكها أن المنافسة في عصر العولمة تأتي من كل مكان، ولا حماية منها إلا بمحاولة التفوق والتميز بالتجديد والابتكار وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء. وتمثل " التنافسية " في العصر الحالي تحدياً متزايد الخطورة لا يقتصر أثره على المؤسسات والمنظمات في قطاعات الأعمال، وإنما يمتد تأثيره ليهدد المنظمات والإدارات الحكومية بل والمنظمات الإقليمية والدول ذاتها. ويصبح السؤال الرئيسي هو كيف تواجه الإدارة المعاصرة – وعلى وجه خاص الإدارة المصرية والعربية – هذا التحدي نظراً لكونها تدخل سباق التنافس العالمي من نقطة ضعف مبدئية. ومما يزيد في صعوبة اللعبة التنافسية الجديدة تلك التغيرات الهائلة التي أصابت السوق ونظام الأعمال الدولي حيث انفتحت الأسواق وانهارت الحواجز بينها وتحولت إلى أسواق إلكترونية تسيطر عليها التقنية المتقدمة وتحقق الآنية في المعاملات والوصول الكامل إلى كل أنحاء العالم طالما كان مرتبطاً بالشبكة العالمية الإنترنت، وكذلك اختفت أو تضاءلت إلى حد بعيد أشكال الحماية الحكومية التي ارتاحت لها المنظمات في كثير من دول العالم لفترات طويلة ونمى الاتجاه نحو تكوين التحالفات بين الشركات والمنافسين .**

كما أن أوضاع نظام الأعمال الجديد بما تتسم به من ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي، وتوفر المعلومات عن السوق ومتغيراته، وسهولة الاتصالات وتبادل المعلومات أدت إلى تعدد البدائل أمام متخذي القرارات وتحول السوق في الواقع إلى سوق يسيطر عليها المشترون وبذلك تصبح إدارة

التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق وذلك باستثمار القدرات التنافسية أو المزايا التنافسية التي تتمتع بها المنظمة، وهي تلك المهارات والخصائص المميزة للمنظمة والتي تمكنها من إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون وتؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين. وتبدو مظاهر الميزة التنافسية في الجودة الأعلى للمنتجات والخدمات، والوقت الأمثل للإنتاج وتوصيل المنتجات أو الخدمات للعملاء، والعناية الأفضل بالعميل، والمرونة في النظم، والعلاقات الأكفأ بالموردين، والتكلفة الأقل. وتتكامل القدرات التنافسية للمنظمة وتتبلور في قدرات معلوماتية، تنظيمية، إنتاجية، تسويقية، أو تمويلية. ولكن تبقى الميزة التنافسية الأهم هي الطاقات والقدرات البشرية المتميزة التي تنجح الإدارة في تكوينها وتوظيفها لأغراض التفوق التنافسي.

وقد تطور مفهوم " إدارة المنافسة " Competition Management للتأكيد على مجموعة مهمة من الأنشطة تتم من خلالها رسم استراتيجية تنافسية متكاملة تتضمن اختيار المجال التنافسي المناسب، تحديد المنافسين موضع الاعتبار، اختيار أدوات المنافسة وتوقيت البرامج التنافسية وتدبير الآليات اللازمة لتنفيذها. وبذلك تصبح إدارة المنافسة هي في الأساس تطبيق لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية في توجيه النشاط التنافسي للمنظمة متضمنا تحديد المستوى المستهدف من التنافسية، وقياس المستوى الفعلي للتنافسية ، بما يساعد على تحديد حجم الفجوة التنافسية التي تفصل المنظمة عن مستوى القدرة التنافسية المأمول واختيار سبل معالجتها.

وتنجح المنظمات الحديثة في تكوين وتنمية قدراتها التنافسية نتيجة الاستثمار الكفء للموارد المتاحة والأنشطة الإدارية والفنية للمنظمة من خلال عمليات تركيز الموارد وتحقيق تراكمات كمية ونوعية كافية، ومزج الموارد لتكوين مركبات جديدة أكثر فعالية وإنتاجية، ثم المحافظة على الموارد وتنميتها، أو استعادة ما فقد منها أو تدويره Recycling. ومن ثم يمكن كذلك تحسين القدرة التنافسية بتطوير وتفعيل العمليات التي تتم في المنظمة بتطبيق تقنيات إعادة الهندسة Reengineering، إعادة الهيكلة Restrucutring والتطوير المستمر Continous Improvement . كما يمكن للإدارة المعاصرة تحسين القدرة التنافسية بالتعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية والعمل على إضعاف المنافسين [التحالف - الاستيعاب] أو الالتحام بالموردين أو تغيير طبيعة المنافسة [تعديل الصناعة] .

المنافسة ... مباراة :

يقدم الكاتبان كريس و تارا برادي[13] Chris & Tara Brady مفهوماً مثيراً ينظر إلى المنافسة باعتبارها مباراة Game يمارسها اللاعبون وفق قواعد يتحقق الفوز لمن يتقنها. ويشير الكاتبان إلى أن البشر بطبيعتهم يحبون لعب المباريات، ويكون العامل الأساسي المرجح للفوز هو كيفية اتخاذ اللاعبين القرارات أثناء اللعب. ويؤدي قبول هذه الفكرة البسيطة إلى نتائج مهمة بالنسبة لإدارة المنافسة على مستوى المنظمات ـــ بل والدول والتجمعات الإقليمية ـــ تغير كثيراً من المفاهيم التقليدية التي اعتمدتها الإدارة لفترات طويلة سابقة:

1. أن الفوز في المباراة التنافسية لا يرتبط بحجم الموارد المتاحة للمتنافسين بقدر ما يتحدد بكفاءة استخدام تلك الموارد وتوظيفها في المجال الأفضل والتوقيت السليم، والدليل على ذلك أن تفوق الولايات المتحدة الأمريكية العسكري وضخامة مواردها البشرية والعسكرية والاقتصادية كل ذلك لم يحقق لها الفوز في مباراة فيتنام، ولا استطاعت ضخامة الموارد الأمريكية بالقياس إلى تلك العراقية أن تقضي على نظام الحكم العراقي، وبنفس الدرجة لم تزل انتفاضة الأقصى 2000 - 2001 مستمرة برغم تفوق الآلة العسكرية الإسرائيلية في مواجهة حجارة أطفال الانتفاضة.
2. لا يتوقف الفوز في مباريات التنافس في مجالات الأعمال على مهارة وكفاءة وخبرة لاعب وحيد [المدير الأعلى] مهما كانت قدراته وخبراته، ولكن الفوز سيكون رهناً بتجميع قدرات وخبرات ومهارات ومعارف فريق اللاعبين [أو فرق اللاعبين] على مختلف المستويات.
3. لا يتم الفوز في المباريات التنافسية بفعل الحظ أو المصادفة ـ وإن كانت تلك الظروف الخارجية مفيدة في بعض الأحيان ومساندة لجهود الإدارة ـ، ولكن يتحقق الفوز نتيجة التخطيط والإعداد والتصميم على بلوغ الأهداف والنتائج المحددة، وتوقع ردود الأفعال من المنافس وترتيب أساليب التعامل معها لإفراغها من مضامينها وتأكيد سيطرة وتأثير تصرفات وتحركات فريق المتنافسين من المنظمة.
4. من المهم جداً لنجاح المتنافس أن يعلم طبيعة المباراة التي يخوضها ويدرك أبعادها وقواعدها. إن كثيراً من الفشل يصيب منظمات ضخمة

---

13 Chris Brady and Tara Brady, Rules of the Game – Business : a Player's Guide, London : Financial Times – Prentice Hall, 2000.

وإدارات توفرت لها المساندات التقنية والعلمية، وذلك لسبب بسيط أنها كانت تلعب مباراة مختلفة بقواعد غير متناسبة مع المباراة الحقيقية في أرض الملعب. ولعل هذه النقطة تفسر التدهور الشديد الذي أصاب شركة IBM في الثمانينات حين لم تعي حقيقة المباراة في سوق الحاسبات الآلية في ذلك الوقت. فقد استمرت IBM تلعب المباراة باعتبار أن المطروح هو الحاسبات الضخمة للاستخدامات المعقدة Big Frames for business and institutional applications، بينما كانت المباراة في أرض الملاعب هي لعبة الحاسبات الشخصية Personal Computers. كما قد تفسر هذه النقطة أسباب انهيار كثير من شركات الاتصالات الناشئة التي ظهرت فجأة في أواخر التسعينيات على شبكة الإنترنت IT Start-Ups أو ما أطلق عليه شركات Dot.com فقد أخطأت تلك الشركات واستمرت تلعب ذات المباراة رغم تغير طبيعة الملعب واللاعبين والمباراة ذاتها.

5. عند تفسير الفوز أو الخسارة في مباريات التنافسية في مجالات الأعمال – وغيرها – لا بد من الرجوع إلى قواعد موحدة للعبة، حيث تختلف النتائج وتفسيراتها باختلاف قواعد الاحتكام. ولعلنا نأخذ مثالاً مؤلماً لنا بعض الشئ إذ فسر الناصريون نتيجة المباراة مع إسرائيل عام 1967 " بأننا خسرنا معركة ولم نخسر الحرب" ولذا أطلقوا عليها اسم " النكسة"، بينما أطلقت إسرائيل صيحات الانتصار في " حرب الأيام الستة " أو " الساعات الستة " في قول آخر. وسر الاختلاف أن أصحاب مفهوم النكسة احتكموا إلى قواعد للعبة تختلف عن القواعد التي احتكم إليها أصحاب مفهوم الحرب الخاطفة.

6. كما يمكن تفسير جانب كبير من سلوك الإدارة في لعب مبارياتها التنافسية بأنها لا تكتفي بما تكون حققته من أرباح، ولكنها وبقدر قد يكون أكبر، تسعى إلى تعويض خسائرها، وكلما كانت الخسائر أكبر كلما كانت اللعبة التنافسية أقرب إلى نفس المدير وأحب إليه من المباريات السهلة ذات العائد المضمون أو شبه المضمون. كما يميل الناس في إدارة التنافسية إلى تصور المباريات حسب إدراكهم Perception وليس حسب طبيعتها الحقيقية مما يجعلهم يتوهمون الفوز بينما هم خاسرون أو يجعلهم يتصرفون بمنطق الخاسر بينما الواقع أنهم فائزون.[14]

14 Chris Bady And Tara Bady, Op.Cit.,p. 6

ويقدم الكاتبان Brady نموذجاً يفسر كيف يمكن كسب المباريات التنافسية عبـــرا عنــــه بكلمـــــة MORES[15] وهــــي اختصـــــار لخمــــس كلمات MOTIVATION, OTHERS, RULES, ENVIRONMENT, SKILLS والمعنى أن الفوز في التنافس يقتضي أن يكون للاعب دوافع للفوز، وأن يعرف المنافسين الآخرين ويتعرف على نواياهم وخططهم وأساليبهم في اللعب[أي في التنافس]، وأن يدرك اللاعبون قواعد اللعبة ويجيدون استخدامها، مع متابعة الموقف أو المناخ وإدراك متغيراته ومعانيها، ثم أخيراً أن يتوفر للاعبين المهارات المناسبة لطبيعة المباراة والظروف التي تتم فيها. من جانب آخر، تتمثل المهارات الأساسية في اللاعب القادر على الفوز في المعرفة Knowing والقيادة أو ريادة الآخرين Coaching و تنفيذ الخطط والاستراتيجيات التنافسية Exploiting. ويضيف الكاتبان تصنيفاً مفيداً لأنواع المباريات التنافسية بحسب ما تهدف إليه وما تنتهي إليه فعلاً وذلك على النحو التالي:

1. مباريات النجاح والفخار The Glory Game وهي التي تنتهي بتحقيق الأهداف المرغوبة بيسر وسهولة.
2. مباريات التوسع والنمو The Expansion Game وهي التي تحقق للاعبين فرص النمو والتوسع فيما تحقق لهم من نتائج ، بمعنى النجاح مستمر.
3. المباريات القذرة The Dirty Game ويتحقق فيها الفوز بالخديعة والاحتيال واستخدام أساليب غير مشروعة من جانب اللاعب الأكثر شراسة.
4. المباراة الأزمة The Crisis Game وهي التي يكون اللاعب الرئيسي فيها في موقف الأزمة نتيجة الفشل في قراءة المتغيرات وعدم الإدراك السليم للعوامل المؤثرة في الموقف. ولا بد للخروج من مباراة الأزمة أن يتم الاعتراف بالأزمة وقراءة المتغيرات بشكل سليم.
5. المباراة الجدلية The Litigation Game حيث يكون أساس المباراة هو الجدل والمجادلة.
6. مباراة الاستحواذ على قيمة ما The Brand Game [أسماها الكاتبان مباراة العلامة التجارية Brand إشارة إلى المثال الذي قدماه]، وفيها يحاول اللاعب الرئيسي الاستحواذ على شئ ذي قيمة لدى طرف آخر.

---

15 Ibid., Pp. 77 – 134.

وفي جميع تلك المباريات تستخدم منهجية MORES لفهم وتحليل مواقف اللاعبين وتوقع نتائج المباراة أو فهمها بعد انتهاءها.

7- حشد و استثمار كل الطاقات

تدرك الإدارة الجديدة قيمة التكامل والتفاعل بين مختلف الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية من أجل التميز، وتعمل على تنمية كل مورد إلى أقصى مستويات الفاعلية و الإنتاجية بالتناسق والانسجام مع باقي الموارد الأخرى، كما تخطط لتجميع الطاقات والقدرات المتاحة للمنظمة من أجل تحقيق أقصى قدر من الإنجاز والمنافسة بكل ما لديها من موارد متميزة Competition On Total Competencies. **وقد روّج هامل وبراهلاد**[16] Hamel & Prahalad **مفهوم " القدرات المحورية "** Core Competencies **مؤكدين أنه ينبغي النظر إلى المنظمة باعتبارها مجموعة من القدرات المحورية وليس فقط مجموعة من المنتجات السلعية والخدمية. ويرى الكاتبان أن تجاهل أو عدم معرفة المنظمة بقدراتها المحورية يترتب عليه إهدار فرص النمو والتوسع، كما ينشأ عن نقص المعرفة بتلك القدرات المحورية أن تكون تحت سيطرة بعض وحدات المنظمة التي لا تدرك قيمتها بينما تكون بعيدة عن مجال سيطرة قطاعات المنظمة القادرة على استثمارها. ويؤدي تقسيم المنظمات إلى وحدات وإدارات متعددة إلى توزع وتشتت القدرات المحورية وصعوبة الاستفادة منها بشكل مميز. وقد تقع المنظمة في خطأ الاعتماد على مصادر خارجية لسلع أو خدمات يتوفر لديها هي القدرات المحورية القادرة على توفيرها ولكنها تقع في مجاهل بعيدة عن إدراك الإدارة. كذلك يبين الكاتبان المخاطر التي تهدد المنظمات غير الواعية بقدراتها التنافسية إذ ينشأ منافسون جدد يستثمرون هذا الموقف ويعتمدون على قدرات محورية مماثلة من مصادر أخرى.**

ويشكل إدراك الإدارة المعاصرة لمفهوم " القدرات المحورية " نقلة نوعية مهمة في الفكر الإداري يتبلور في عمليات مخططة لتحقيق :

1. **التعرف على القدرات المحورية الهمة في مجال النشاط الرئيسي للمنظمة.**
2. **تخطيط برنامج واضح لامتلاك القدرات المحورية.**

---

16 Gary Hamel and C.K. Prahalad., Competing for the Future, Boston, Harvard Business School Press,pp.221-236

3. بناء القدرات المحورية وتفعيلهـــــــــــــــــــــــا،
4. توظيف القدرات المحورية في اكتساب القوة التنافسيـــــــــــة، و
5. حماية القدرات المحورية وصيانتها لضمان ريادة المنظمة وتفوقها.[17]

وفضلاً عن تأثيرها في بناء القوة والميزات التنافسية للمنظمة، فإن القدرات المحورية المفعلة هي سر ارتفاع القيمة السوقية للشركات المتميزة حيث تصل النسبة بين قيمتها السوقية إلى القيمة الدفترية للأصول إلى 1:10 في بعض الأحيان.

8- الوقت مورد رئيسي

يلعب الوقت Time دوراً جديداً ومؤثراً في منظومة الفكر الإداري الجديد إذ اختلفت نظرة الإدارة فلم تعد تتعامل مع الوقت باعتباره مورد لا ينضب وليست له تكلفة، بل تبينت الإدارة الحديثة أن الوقت هو أغلى الموارد وأعلاها تكلفة حيث ينضب ولا يتجدد أبداً عكس أغلب الموارد التي تتعامل معها الإدارة. وأصبحت إدارة الوقت مهمة رئيسية للإدارة لتحقيق أكبر إنجاز في أسرع وقت. كما اختلفت المفاهيم ولم تعد إدارة الوقت تعني جدولة العمل في أوقات معينة وتوزيع الوقت بين الاهتمامات المختلفة للمدير، بل تعني استثمار الوقت لإنتاج السلع والخدمات وتحقيق المنافع والقيم Values، وبالتالي فإن الوقت في فكر الإدارة المعاصرة عنصر من عناصر المنافسة تستثمره لتحقيق الوصول الأسرع والأكفأ إلى السوق والعملاء المرتقبين. كما تميل الإدارة المعاصرة إلى فكرة العمل في الوقت بمعنى حين يكون الأداء مطلوبـــــاً وليـــس قبـــل أو بعـــد ذلـــك Just In Time And Not Just In Case.

وتتبلور فلسفة الإدارة المستندة إلى الوقت Time-Based Management في توجه الإدارة إلى توظيف الوقت بأبعاده الثلاثة بأعلى كفاءة ممكنة وفي مجالات التوظيف التي تحقق أعلى قيمة مضافة. فالوقت الماضي مصدر للخبرة والمعرفة والدروس التي تستفيد منها الإدارة في تحليل المواقف وتقييم فعالية وكفاءة القرارات السابق اتخاذها في تلك المواقف وما تحقق عنها من نتائج. والأصل أن الإدارة الفعالة لا تكرر أخطاءها ولا تهدر الخبرات المكتسبة، بل تعمل على تعظيم فرص التعلم Learning وتخليـــق المعرفة Knowledge Creation. لذا تعمد

17 Ibid.,p.226

الإدارة المعاصرة إلى تطوير نظم وتقنيات تسجيل الماضي واسترجاعه بل وتحديثه. أما الحاضر فهو المصدر الأساسي لإنتاج المعلومات الدالة على الأداء الفعلي ومدى توافقه مع الأداء المستهدف وتحليل فجوات الأداء والعمل على علاجها أولا بأول. ويأتي المستقبل في منظومة الإدارة المستندة إلى الوقت في صورة توقعات وتنبؤات واستهدافات هي أساس العمل لتحويلها إلى واقع فعلي.

ويمكن تركيز فكرة الإدارة المستندة إلى الوقت في أن "الوقت" هو المورد الرئيسي الذي تستثمره الإدارة وتنسق باقي الموارد المتاحة في إطاره [وليس العكس، إذ درجت الإدارة التقليدية إلى إخضاع الوقت لطاقات وإمكانيات الموارد الأخرى خاصة المورد البشري]، وبذلك يكون الوقت هو محرك النشاط [وليس مادة تستهلك أثناء ممارسة النشاط]. وباعتبار الوقت المحرك الأساسي للنشاط تم تطوير تقنيات واستحداث أنماط وتهيئة الأفراد للتوافق مع الفرص التي يتيحها الوقت للإدارة، من ذلك الأمثلة التالية:

1. اتباع نظم العمل على مدار الساعة في كثير من المواقع الإنتاجية ومراكز تقديم الخدمات للعملاء.
2. اتباع نظم العمل المتزامن Concurrent حيث تتم أنشطة متعددة في نفس الوقت والتنسيق بينها من خلال تبادل المعلومات آنياً باستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة .
3. تركيز الجهود لتقصير فترة تصميم وتطوير السلع والخدمات الجديدة وجعل الفترة بين الإنتاج والوصول للعملاء في السوق أقل ما يمكن.
4. تطوير تقنيات التخطيط بأسلوب السيناريوهات التي تتعامل مع الزمن وترصد المتغيرات الفعلية لتوفيق أنشطة المنظمة حسب السيناريو الأكثر احتمالاً.
5. تطوير نظم وآليات تخطيط موارد المشروع Enterprise resources Planning Systems التي تربط كافة محاور العمل في المنظمة في قاعدة معلومات مركزية مشتركة بحيث يتم تعديل جميع المحاور آنياً مع كل تطور في أي منها.
6. تطوير التنظيمات الهيكلية وأسس توزيع الصلاحيات واتخاذ القرارات لتقصير الفجوة الزمنية بين اتخاذ القرار وتنفيذه من ناحية، وكذا تقريب الوقت إلى أقرب حد ممكن بين تلقي طلب العميل والاستجابة له.

وقد ظهر في السنوات الأخيرة تعبير Zero Time ليدل على استثمار الوقت المتاح إلى أقصى درجة دون تبديد ولو ثوان معدودة، وذلك قياساً إلى فكـــــرة Zero Deffect التي روجتها الإدارة اليابانية للدلالة على الجودة التامة بمنع الخطأ أصلاً. و في كتاب حديث صدر بهذا الاسم[18] وصف المؤلفون فكرة " لا زمن أو الزمن الصفري" بأنها تعني أن تكون المنظمة قادرة على الفعل والاستجابة الآنية لمتغيرات السوق، والقدرة على رؤية الأمور بطريقة مختلفة عن الآخرين، ومـــن ثـــم الاستجابة للمـــتغيرات بأســـلوب مختـــلف [مـــتميز]، ويقدمـــون معادلـــــة تصـــف محـــــددات هـــــذا الزمـــــن الصفـــري:

Zero time = CUSTOMERization + Instant Action

وتحقق الإدارة هذا الهدف من خلال التوفيق التام وإزالة العقبات التي تمنع التفاعل بسهولة وآنية بين العملاء، العاملين، العمليات، المعرفة التنظيمية، وأعضاء سلسلة التوريد من موردين وموزعين وغيرهم، وتلك هي العناصر الخمسة الأساسية التي تشكل أي منظمة. كما يقدم المؤلفون توصياتهم حتى يتحقق الزمن الصفري من خلال خمس عمليات رئيسية:

1. توفير السلع والخدمات ذات القيمة للعملاء فور طلبهم لها وبما يحقق لهم المنافع المستهدفة فوراً Instant Value Alignment.
2. التعلم الفوري والاستفادة الفورية بالمعلومات والخبرات التي تتحقق للمنظمة وأفرادها وتلك التي تحدث في المناخ المحيط Instant Learning.
3. التكيف والتوافق الفوري مع المتغيرات وتعديل مواقف الإدارة وهيكلية المنظمة بسرعة Instant Adaptation.
4. التنفيذ الفوري لما يتم تخطيطه من عمليات وإجراءات تهدف لتحقيق رغبات العملاء وتطبيق استراتيجيات المنظمة Instant Execution.
5. الإدماج الفوري للموردين وشركاء سلسلة التوريد Supply Chain Partners في عمليات المنظمة وربطهم بأهدافها واستراتيجياتها.

---

18 Raymond Yeh, Keri Pearlson, and George Kozmetsky, Zero Time – Providing Instant Customer Value – Every Time, All The Time, N.Y. : John Wiley & Sons, Inc., P. X.

9- نبذ التتابع والأخذ بالتزامن

تكرس معطيات نظام الأعمال الجديد ضرورة تكثيف الجهود وتوفير الموارد واستثمار الطاقات لتحقيق إنجازات غير مسبوقة تتميز بها المنظمة على المنافسين. والوقت هو المورد الأعلى قيمة في فكر الإدارة الحديثة، ومن ثم ترتفع تكلفة الوقت المستغرق في الأداء بالنمط التقليدي الذي يعتمد التتابع حيث يعني الانتظار و ضرورة البدء من البداية في حالة الخطأ. لذلك تميل الإدارة المعاصرة إلى الأخذ بأسلوب العمل المتزامن Concurrent بمعنى أن تتم أعمال وأنشطة مختلفة ومتكاملة في نفس الوقت. ويضيف إلى أهمية الأخذ بأسلوب التزامن ما طرأ من متغيرات جعلت المنافسة على الوقت Competition On Time وضرورة السبق في الوصول إلى الأسواق بالجديد من منتجات البحوث والتطوير.

ويحقق التزامن في العمليات تفوقاً ملحوظاً في حالة مشروعات تطوير منتج جديد على سبيل المثال إذ عادة تستغرق عمليات التصميم وقتاً طويلاً، بينما تتعطل باقي العمليات اللازمة لتحويل التصميم بعد الانتهاء منه إلى نموذج قابل للتصنيع Prototype، وهكذا لا تبدأ عمليات التسويق للمنتج الجديد إلا بعد الشروع في العمليات الإنتاجية. وفي كثير من الأحيان يتم الكشف عن عيوب تصميمية أثناء الإنتاج فتبدأ دورة جديدة من إعادة التصميم تتوقف أثناءها باقي العمليات. ولكن الأخذ بأسلوب التزامن يسمح ــ كما تحقق لشركات إنتاج السيارات وكانت المبادرة لشركة جنرال موتورز ــ أن تعمل كل التخصصات ذات الصلة بمشروع تطوير وتسويق المنتج الجديد في نفس الوقت. ففي حالة شركة جنرال موتورز وكانت بصدد تطوير السيارة Saturn تشكلت فرق العمل المختصة بالتصميم ، وفرق الإعداد للإنتاج، وفريق تخطيط الحملات التسويقية، وفرق تدبير المستلزمات الإنتاجية وتدبير التمويل اللازم لتصنيع المنتج الجديد، وخبراء الموارد البشرية وغيرهم من المختصين ذوي العلاقة، وكانت كل فرقة تباشر عملها في مشروع التطوير اعتماداً على المعلومات التي تأتيها من كل فرقة أخرى بشكل آني Instantaneously بحيث يستطيع كل فريق أن يطور عمله ويعدل مواقفه في ضوء ما يتحقق من إنجاز ـ أو ينشأ من مشكلات ـ في الفرق الأخرى. وبنفس الأسلوب تتمكن شركات البرمجيات الكبرى في العالم من تطوير برمجيات جديدة من خلال فرق عمل تختص كل منها بجانب من المشروع ولكنها تتبادل المعلومات لحظياً Online وهذا يحقق اختصار الوقت والاستفادة من الخبرات بشكل جماعي. وتستخدم شركة ميكروسوفت Microsoft هذا الأسلوب في

إنجاز مشروعات تطوير برمجياتها في أوقات قياسية وفي نفس الوقت بدرجات عالية من الجودة.

10- الإدارة بمنطق الجودة الكاملة

تسعى الإدارة المعاصرة إلى تحسين الأداء في جميع مجالات النشاط تحقيقاً لمنطق الجودة الشاملة التي توفر السلع والخدمات بما يرضي العملاء، كما تهتم بالعمل على إرضاء العملاء سواء الخارجيين الذين يشترون السلع والخدمات من المنظمة أو الداخليين الذين يباشرون العمل ضمن فرق متعددة لإنتاج ما تقدمه المنظمة للعملاء الخارجيين.

وكون منظمة الأعمال نظام متكامل يؤثر كل جزء منها في باقي الأجزاء، فإنه لإنتاج. سلع وخدمات جيدة [ترضي العملاء] لا بد أن تكون جميع الأنشطة " جيدة" وفق منطق إدارة الجودة الشاملة في مفهوم الإدارة المعاصرة والذي ينص على أن يتم العمل الصحيح صحيحاً من أول مرة Doing Right Things Right The First Time، كما ينص على أهمية العمل بدون أخطاء Zero Defect . ولعل قمة التفكير المعاصر في قضية إدارة الجودة الكاملة هو الاتجاه لتطبيق تقنية الجودة بمستوى 6 انحراف معياري أو ما يعبر عنه بنظام Six Sigma Management والذي ابتكرته شركة موتورولا ثم تلقفته شركة جنرال اليكتريك ووضعته موضع التنفيذ وحققت من وراءه مزايا هائلة في تخفيض تكلفة الرقابة على الجودة، فضلاً عن تخفيض الأخطاء وتكاليف إصلاح العيوب الناشئة عنها.

مبدأ The Six Sigma Quality

6 Sigma مقياس لمدى اقتراب العمليات من قمة الجودة حسب الجدول التالي:

مستوى الجودة	عدد الأخطاء في المليون عملية	تكلفة الجودة % من المبيعات	الموقف التنافسي للشركة
2	308,537	غير منطقية	خارج نطاق المنافسة
3	66,807	40-25	قدرة تنافسية ضعيفة
4	6,210	25-15	قدرة تنافسية متوسطة
5	233	15-5	قدرة تنافسية أفضل
6	4.3	أقل من 1	مستوى عالمي

تدل الأرقام في الجدول السابق على خطورة مبدأ الجودة عند مستـــوى 6 sigma حيث يؤدي الانتقال من مستوى إلى مستوى أعلى على خط الجـــودة [من 2 إلى 6 سيجما] بمقدار مستوى واحد إلى زيادة الإيرادات بنسبة 10%. كذلك فإن تحسين الجودة لا يحقق فقط تحسين اقتصاديات المنظمة، بل يساعد أيضاً – وهذا هو المطلوب – في بناء وتنمية قدراتها التنافسية. ولا يتحقق هذا الهدف بالصدفة وإنما يكون نتيجة تخطيط ودراسة لكافة عمليات المنظمة بحثاً عن المصادر التي تهدر الكفاءة والفعالية وعلاجها من خلال برنامج يتضمن الخطوات التالية:[19]

1. تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والاتفاق عليها بشكل جماعي.
2. تحديد العمليات الأساسية Core Processes، والعمليات الفرعية الرئيسية والعمليات المساعدة.
3. تحديد المسئول عن كل عملية Process Owner.
4. تحديد المعايير التي سوف تستخدم في قياس كفاءة Efficiency ويقصد بها الوقت والتكلفة والقيمة الناتجة عن العملية بهدف إرضاء العميل، وفعالية العمليات Effectiveness ويقصد بها مدى النجاح في الوفاء برغبات العميل.
5. جمع البيانات عن العمليات المحددة وفق معايير الكفاءة والفاعلية المتفق عليها.
6. الاتفاق على أسس اختيار مشروعات تطوير الجودة [أي اختيار عملية أو أكثر من بين العمليات موضع الدراسة لتكون أساس مشروع تطوير الجودة إلى 6 Sigma].
7. اختيار مشروع التطوير وفق الأسس المحددة.
8. إعادة دراسة وتصويب العملية للوصول إلى مستوى الجودة المستهدف.

وكانت شركة جنرال اليكتريك من الشركات المبادرة لتطبيـــــــق أفكار 6 Sigma Quality من خلال برنامج كان يهدف إلى تحسين جودة المنتجات والعمليات حيث كانت البداية حين تعرف رئيس الشركة Jack Welch على أحد مبتكري النظام في شركة Motorola واستدعاه للعمل في GE للإشراف على تنفيذ النظام. وقد أوضح استطلاع آراء العاملين تأييدهم للبرنامج نتيجة عدم رضاهم

---

19 George Eckes, The Six Sigma Revolution – How General Electric and Others Turned Process Into Profits , N.Y. : John Wiley & Sons, Inc., 2001, pp.13-28.

عن مستوى الجودة السائدة للمنتجات والعـمليات. وتم تنفيذ البرنامج بمبادرة ومساندة كاملة من رئيس الشركة. وأوضحت الدراسة أن مستوى الجودة السائد في الشركة كان يتراوح بين 3-4 Sigma وقدرت تكلفة الاستمرار على هـــــذا المستوى من الجودة بما يقرب من 10- 15 % من الإيراد السنوي أي مــــن 8 إلى 12 بليون دولار.

وقد بدأ البرنامج في 1996 وكان مستوى الجـودة 3.5 Sigma [35000 عيب في المليون]، واستهدف الوصول إلى مستوىSIX SIGMA في العام 2000، وذلك بالاسترشاد بصناعة الطيران التي لا تستـــطيع قبول أقل مــــن 6 Sigma لتأمين سلامة الركاب. ولقد تحددت الغاية من البرنامج في منع الوقت الضائع والمجهودات غير المنتجة في العمليات، فضلاً عن الالتزام بالمواصفات في المنتجات، على أن تتم مراجعة نظم الأداء الجديدة مرة كل 6 أشهر للتأكد من التزام العاملين بالمواصفات الجديدة للعمليات.

11- العولمة أساس نظام الأعمال الجديد[20]

تؤمن الإدارة المعاصرة بأن العولمة حقيقة لا بد من قبولها والتعامل معها بإيجابية، وأنه ليس يجدي المجادلة في شرعيتها أو سرد سلبياتها، بل الأهم هو استثمار إيجابياتها والتعامل معها من منطلق الإدراك الواعي بالفرص والتهديدات التي تنشأ عنها. كما ترى الإدارة الحديثة العولمة على أنها نظام اقتصادي وسياسي وثقافي واجتماعي يدعم حرية وسرعة تدفق الموارد والسلع والخدمات بين أجزاء العالم، ومن ثم يكون العالم كله سوق واحدة تمارس فيه المنظمات نشاطها، وأن التفوق عالمياً يستند بالضرورة إلى التميز محلياً.

12- أهمية التحالفات الاستراتيجية

تدرك الإدارة المعاصرة مجموعة الصعاب الناشئة عن ظروف العولمة والثورة التقنية والمنافسة وأهمها صعوبة العمل المنفرد في السوق العولمي، وارتفاع تكلفة ومخاطر التطوير المنفرد والمستمر في المنتجات ومشروعات تحديث التقنيات، وكذا ارتفاع أعباء وتكاليف التنمية المنفردة والمستمرة للأســـواق الجديدة. لذلك ومن أجل حشد القوى لمواجهة تلك الصعوبات والتحديات، ومواجهة مشكلات الحروب التنافسية ومتطلبات التفوق في السوق

---

20 راجع الفصل الرابع عن العولمة.

العولمي، تجد الإدارة المعاصرة الحل في أساليب وأنماط التحالفات الاستراتيجية التي تحقق مواقف تمكن الشركات المتحالفة من ضم مواردها وحشد جهودها المشتركة وتنسيق قراراتها بما يكفل التغلب على الصعاب التي تواجهها وتضعها في مركز تنافسي أفضل.

وينشأ عن التحالف واقع جديد يتطلب إعادة صياغة الهياكل التنظيمية ونظم العمل وإعادة هيكلة الموارد البشرية وغيرها من موارد في المنظمات المشاركة في التحالف بدرجات مختلفة وذلك حتى ينشأ من المتحالفين كيان متماسك ومتكامل وفعال. وتتم التحالفات وفق أنماط مختلفة منها اندماج شركات في بعضها البعض Merger أو شراء شركة لأخرى Acquisition أو تحالف شركات مع بعضها Alliance .

وليست التحالفات بلا مشاكل في حد ذاتها، لذا فإن أدبيات الإدارة المعاصرة تشير إلى الشروط الموضوعية الواجب توافرها لنجاح مشروعات التحالفات الاستراتيجية ومن أهمها التدقيق في اختيار شركاء التحالف بحيث تكون فرص النجاح للعمل المشترك أكبر من احتمالات الفشل. كما أن من شروط التحالف الناجح أن يحقق فوائد ومنافع لكافة الأطراف المتحالفة وفق مساهمات كل منهم أي يكون التحالف win-win situation لا أن يسيطر طرف على التحالف ويجني كل الفوائد الناجمة عنه دون تعادل مع ما يحصل عليه الآخرون. وثمة بعد مهم آخر هو استعداد الأطراف المتحالفة لقبول ثقافة التحالف التي قد تتطلب من كل منهم التنازل عن عناصر في الثقافة التنظيمية الخاصة به كي تنشأ ثقافة جديدة تضم كل أطراف التحالف.

13- تنمية فرق العمل وتطبيق نظم إدارة الأداء

لا تسمح الظروف الجديدة لمنظمات الأعمال بمنطق أن يعمل الأفراد في عزلة على أساس المهارات والقدرات الفريدة لكل منهم، وذلك في ضوء تعقد المشكلات الناشئة عن ضرورات التعامل مع تقنيات متطورة في أسواق تموج بحركة المنافسين وتطغى فيها طلبات العملاء وتزداد قوى الموردين والمتعاملين مع المنظمات. لذا تعتمد الإدارة المعاصرة على فرق العمل Teams كوسيلة لحشد وتنسيق واستثمار الطاقات الفكرية والذهنية والخبرات العملية للأفراد وتوجيهها لتحقيق إنجازات في العمل لا تتوفر للفرد المنعزل فرص متكافئة لتحقيقها. وتستثمر الإدارة المعاصرة تقنيات المعلومات والاتصالات في ربط فرق العمل

وتحقيق التواصل بينهم وتكوين شبكات متناسقة من تلك الفرق Networks وبذلك تتهيأ فرص أفضل للعمل حيث يحتم هدف غزو الأسواق و ظروف العولمة التعامل في ثقافات و مجتمعات متباينة، الأمر الذي يجعل الاعتماد على فرق عمل تضم أفراداً من جنسيات وثقافات مختلفة أمراً مهماً. ويكون الهدف دائماً هو السبق في المنافسة من خلال تكثيف الابتكار وتجديد المنتجات وتقصير دورة ابتكار منتج جديد مما يدعم الاتجاه للعمل الجماعي.

ويستند اهتمام الإدارة المعاصرة بتنمية عمل الفريق [العمل الجماعي] إلى أن المورد البشري يؤدي عملاً أفضل إذا تم تمكينه في إطار التعاون مع زملاءه بدون رقابة خارجية، كما أن تحميل الأفراد مسئولية العمل المشترك فيما بينهم يضعهم في موقع الشريك مع الإدارة وليس مجرد كونهم أجراء، وأخيراً فإن جمع الأفراد للعمل في فرق يحقق تكامل الخبرات و التخصصات في عصر المعرفة والثورة التقنية.

كذلك اهتمت الإدارة المعاصرة بتطبيق تقنية إدارة الأداء Performance Management وفق المنطق التالي:

الإطار الفكري لإدارة الأداء[21]

إن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة، ومن ثم يكون تخطيط الأداء هو السبيل لتحقيق الأهداف، كما تصبح تهيئة الظروف المادية والتنظيمية ضرورة ليتم الأداء المستهدف، مع المراجعة المستمرة لضمان حسن الأداء. وحين تكشف المتابعة عن عيوب في الأداء نتيجة تغير الظروف المحيطة تصبح تنمية الأداء ضرورة واضحة. فضلاً عن ذلك فإن المنافسة والتطور التكنولوجي يحتمان العمل المستمر لتحسين ورفع كفاءة الأداء. وفي جميع الأحوال هناك احتمال أن يختلف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف بما يمثل فجوة ينبغي علاجها ومن ثم يكون تطوير الأداء أمراً لازماً في منطق إدارة الأداء، وتنتهي دورة الأداء بتعويض العاملين عما قدموه من إنجاز Pay for Performance. وبذلك تتكون إدارة الأداء من سلسلة متداخلة ومتفاعلة من العمليات تضم:

---

[21] Robert Bacal, Performance Management, N.Y. : McGraw-Hill, 1999.

1. تخطيط الأداء أي تحديد الأهداف المطلوبة من أداء عمليات بذاتها وتصميم الطريقة الأفضل للتنفيذ ومتطلباتها البشرية والمادية والمعلوماتية والتقنية.
2. تيسير الأداء بتوفير مستلزماته وتوفير التوجيه والمساندة للقائمين به.
3. متابعة وتقييم الأداء بملاحظة تقدم التنفيذ حسب المواصفات والمعدلات المحددة، وتبين أي اتجاه للانحراف عن خطة الأداء سواء من حيث الكمية أو السرعة أو الجودة أو التكلفة. وبناء على ذلك يتم تحديد فجوة الأداء Performance Gap والتي تشكل أمراً واجب العلاج حتى يعود الأداء إلى المستوى المستهدف.
5. تحسين الأداء ويتم من خلال عمليات مختلفة تتجه إلى أسباب فجوة الأداء سواء كان مصدرها عيوب في مهارات ومعارف القائمين بالأداء، أو تغير في ظروف الأداء، أو خلل في تصميم الأداء. ففي كل حالة سيتجه جهد تحسين الأداء لتباع العلاج المناسب مثل تدريب القائمين بالتنفيذ أو استبدال التقنيات أو تعدي في تصميم الأداء.
6. تطوير الأداء وذلك بالبحث عن تقنيات جديدة أو تصميمات مبتكرة أو تغييرات في هياكل القائمين بالأداء وتنظيم علاقاتهم من خلال إعادة هندسة العمليات.
7. تمكين وتعويض القائمين بالأداء وذلك بتخويلهم الصلاحيات المناسبة لحل مشاكل الأداء مباشرة وتطوير ما يجب تطويره في وقت الأداء، وحفزهم وصرف رواتبهم ومكافآتهم بحسب مستويات وجودة الأداء.

أسباب فجوة الأداء

أوضحت كثير من الدراسات الأسباب التالية التي يتكرر ذكرها في تفسير فجوة الأداء في مختلف المنظمات:

- عدم فعالية التنظيم الهرمي التقليدي.
- عدم فعالية المركزية الإدارية.
- عدم فعالية أساليب اتخاذ القرارات التقليدية.
- عدم كفاءة نظم التخطيط التقليدية.
- عدم فعالية نظم الرقابة التقليدية.
- عدم فعالية تظم إدارة الموارد البشرية التقليدية.

- عدم فعالية نظم الإدارة المالية التقليدية.
- تطورات السوق وتغير رغبات المستهلكين.
- تحسن كفاءة وتميز أداء المنافسين.
- التطورات الاقتصادية والسياسية.
- الضغوط على وقت واهتمامات الأفراد.
- تطور القيم الاجتماعية السائدة.
- التطورات التكنولوجية السريعة.

عناصر الأداء المستهدف

تغطي إدارة الأداء كافة مجالات النشاط في المنظمة حتى يأتي أداء الأفراد والفرق والقطاعات المختلفة منسجماً ومتكاملاً، ومن ثم تتحقق النتائج المستهدفة على مستوى المنظمة. ويشمل نظام إدارة الأداء عناصر الأداء التالية:

- أداء الموارد البشرية.
- أداء الموارد المادية.
- أداء الموارد المالية.
- أداء الموارد التكنولوجية.
- أداء الموارد التنظيمية.
- أداء الموارد التسويقية.

أساليب تحسين الأداء

تتعدد أساليب ومداخل تحسين الأداء، فقد يتم تحسين الأداء من خلال التركيز على تطوير مهارات وسلوك العاملين وذلك بتطوير معايير وتقنيات الاختيار والتدريب وتقييم الأداء للعنصر البشري، وقد يتم التحسين في الأداء من خلال الاهتمام بتطوير و تحسين ظروف العمل المادية، أو يكون التحسين بإعادة التنظيم أو إعادة هيكلة التنظيم، كما يجري تحسين الأداء عادة بتطوير التقنيات. وفي جميع الحالات يكون أسلوب " القياس المرجعي " Benchmarking من وسائل التعرف على مستويات الأداء الأفضل في مؤسسات أو منظمات أخرى، وبالتالي يصير البحث في كيفية الوصول بأداء المنظمة إلى ذلك المستوى.

بعض المبادئ الأساسية في إدارة الأداء

- ينطلق تخطيط الأداء من المخرجات المستهدفة وليس من الموارد المتاحة.
- ينطلق تخطيط الأداء من تقدير الإمكانيات والفرص، وليس في إطار القيود والمحددات.
- ضرورة إدماج إمكانيات التطوير التكنولوجي عند تخطيط الأداء.
- أهمية التعامل مع الأداء من منظور شامل يجمع عناصره كلها في برنامج متكامل.
- أهمية إدماج برنامج إدارة الأداء للمورد البشري في النظام المتكامل لإدارة الموارد البشرية.
- ضرورة إدماج برامج التطوير التكنولوجي في المنظومة الشاملة لإدارة الأداء.
- أهمية اعتبار البعد الثقافي والاجتماعي للموارد البشرية واختلاف المستويات الثقافية، وتأثيرها على إمكانية تكوين فرق عمل متجانسة تعتبر الآن هي الحجر الأساس في تطوير الأداء الكلي على مستوى المنظمة.
- أهمية الاستفادة بخبرات القائمين بالأداء واستثمار طاقاتهم الذهنية كأساس في تطوير الأداء.

لقد انتشر اهتمام الإدارة المعاصرة بأسلوب " إدارة الأداء " إلى حد إقراره كنظام رئيسي لتطوير أداء إدارات الحكومة الفدرالية الأمريكية، وأصدر الرئيس الأمريكي السابق كلينتون قراراً رئاسياً في العام 1993[22] ينص على تطبيق إدارة الأداء في الحكومة الفدرالية، مشيراً إلى ضرورة استيفاء كل إدارة فدرالية مقومات نظام إدارة الأداء التالية:

1. أن يكون لكل إدارة فدرالية خطة استراتيجية Strategic Plan تحدد أهداف الأداء لفترة ثلاث سنوات.
2. أن تترجم الخطة الاستراتيجية الثلاثية إلى خطط أداء سنوية Performance Plan يحدد فيها أهداف الأداء المطلوب تحقيقها خلال سنة الخطة. وبناء على خطط الأداء لجميع الإدارات الفدرالية يتولى " مكتب

---

22 The Government Performance and Results Act of 1993 (GPRA).

الإدارة والموازنة " في الإدارة الفدرالية المركزية Office of Management and Budget [OMB] إعداد خطة الأداء للحكومة الفدرالية كلها.

3. تعد موازنة السنة المالية لكل إدارة فدرالية في ضوء خطة الأداء المعتمدة لها.
4. تعد تقارير دورية عن تقدم الأداء الذي يتم قياسه وفق معايير محددة مسبقاً تراعي اهتمامات أصحاب المصالح المختلفين Balanced Scorecard.

وقد تضمن تطبيق " إدارة الأداء " في الإدارة الحكومية الفدرالية الأمريكية تطوير مهم لأسلوب الرقابة على الأداء، إذ في مقابل التزام الرؤساء المسئولين في تلك الإدارات بتحقيق أهداف محددة متفق عليها في خطط الأداء، تسمح الحكومة بتخفيف القيود المفروضة عليهم في الأمور المالية وشئون الموارد البشرية، بل أكثر من ذلك سمح لهم بتجاوز جداول الرواتب وإمكانية التعاقد مباشرة مع من يريدون من أصحاب الخبرة ومنحهم رواتب تكافئ خبراتهم وتقييم السوق لهم. أي أن العلاقة بين رئاسة الدولة وبين إدارات الحكومة الفدرالية تحولت إلى أسلوب المحاسبة بالنتائج. ومن ثم تحولت خطط الأداء لتكون بمثابة تعاقد بين رئاسة الحكومة وبين مديري الإدارات الفدرالية المعنية.

14- التفكير غير التقليدي لحل المشاكل

تعتمد الإدارة المعاصرة أساليب التفكير غير التقليدي Up-Side Down / Lateral Thinking لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة ومتغيرات متلاحقة. ويكون استثمار المعلومات للتعرف على كافة جوانب أي مشكلة باستخدام أساليب التفكير غير التقليدية للوصول إلى حلول غير تقليدية للمشكلات. لذا تهدف الإدارة إلى تنمية أساليب التفكير الخلاق لدى العاملين وشحذ قدراتهم على الاقتراح والإبداع والتطوير لبناء القدرات التنافسية. وينطلق التفكير غير التقليدي [الابتكاري] من نموذج فكري مرن ويسترشد بوضوح الرؤية والأهداف المحددة، ويعتمد على الخبرة والمعرفة المتراكمة. والتفكير غير التقليدي يتفوق بكونه يتحقق نتيجة لاجتماع العقول وليس انفراد عقل وحيد، كما يميل إلى تجريب الأفكار والأساليب، مستهدفاً تحقيق إنجازات متميزة.

ويتميز التفكير غير التقليدي أيضاً باستثمار المعلومات للتعرف على كافة جوانب المشكلات، وصولاً إلى حلول غير تقليدية لها. وعلى سبيل المثال كان إنتاج الساعة السويسرية SWATCH يمثل نقلة في التفكير من أجل زيادة المبيعات حيث تغيرت النظرة التقليدية للساعة باعتبارها أداة التعرف على الوقت إلى اعتبارها قطعة زينة تتحلى بها المرأة أو الشاب أو الشخص الرياضي، وهكذا تغير مفهوم الناس عن الساعة وأقبلوا على شراء هذه الساعات السويسرية الجديدة ولم يتوقف الشراء عند ساعة واحدة للشخص كالمعتاد سابقاً ولكن تكرر الشراء مع صدور كل نموذج جديد. كذلك كان تحويل صناعة آلات التصوير من شكلها التقليدي حيث تعتمد على أفلام حساسة تصنع من نوع خاص من الورق وتحتاج إلى معالجة كيماوية لتحميض الأفلام وطبع الصور، وانتقلت بفكرة مبتكرة إلى اعتبار التصوير نوع من المسح الضوئي يستخدم تقنيات الحاسب الآلي والمعلوماتية ويتعامل مع الصورة كما يتعامل الحاسب الآلي مع الأرقام والنصوص، ومن ثم أنتجت آلة التصوير الرقمية Digital Camera وتم ربطها بالحاسب الآلي لتخزين الصور وإعادة استعمالها وكذلك التعامل معها بالتكبير والتصغير والتحوير والتلوين إلى غير ذلك من عمليات، وطبعها على الطابعة الخاصة بالحاسب الآلي، الأمر الذي تكاد تنتهي معه صناعة التصوير التقليدية.

ومن أمثلة الحلول غير التقليدية التي استخدمتها منظمات الأعمال لمواجهة مشكلاتها المختلفة ابتكار نظام الامتياز التجاري Franchising، ونظام الإسناد للغير Outsourcing، ونظام الإنتاج والشراء في الوقت Just-in-time، ونظام التجارة الإلكترونية E-Commerce وغيرها من أساليب إنتاجية وتسويقية وتقنيات تنظيمية.

العناصر الرئيسية للتفكير غير التقليدي

تمثل الخبرة والمعرفة اللتين يتمتع بهما الإنسان أساس قدرته على التفكير الابتكاري يضاف إليهما دوافعه نحو الإنجاز والتميز التي تحرك وتفعل قدراته الفكرية وطاقاته الذهنية للوصول إلى حلول مبتكرة لما يصادفه من مشكلات. ويتطلب التفكير الابتكاري توفر مجموعة من المهارات الفكرية في الإنسان منها ما يلي:

- سـرعة إدراك المتغيرات والاستجابة لهـــــــــــا.
- قبول التغيير والتعامل معه بإيجابيـــــــــــــة.
- الرغبة في التعاون والقدرة على العمل مع فريـــــــق.
- القدرة على تحليل المشكلات وربط السباب بالنتائـــــــج.
- القدرة على اقتراح مداخل وأفكار لحل المشـكـــــــلات.
- التخصص المرن وعدم الانحصار في مجال ضيق من الخبرة.
- الاستزادة المتواصلة من المعرفة في مختلف المجـــــالات.

ولعل المهارة الأهم في تشكيل القدرة على التفكير غير التقليدي هي البعد عن التحيز الفكري، والقدرة على التخلي عن مفاهيم قديمة أو موروثة أو أساليب مجربة قديماً والانطلاق بفكر متحرر ورؤية الأمور من منظور جديد ومتجدد دائماً.

بعض أساليب التفكير غير التقليدي

- التحول من التفكير في المهم Important إلى التفكير فيما هو مجدي Rewarding .
- التحول من المجادلة Argument في الفروع إلى البحث عن الأصول Basics .
- تخيل واستشراف المستقبل بدلاً من الانحصار في الماضـــــــــي .
- التجريب لتحويل الأفكار إلى واقع عملي ملمـــــــــــــوس.
- تكوين الأنماط من خلال تركيب وترتيب الأنشطة المتتابعة والمعلومات الواصلة عنها في شكل نمط pattern .
- الانبعاث بمعنى الانطلاق من مجرد معلومة محدودة للتوصل إلى النسق العام أو الإطار الشامل للموضـــــوع.
- الابتكار من خلال استثارة عدم التماثل بين الأنمــــــــــــــاط.
- الإلهام من غير اتباع نمط فكري متسلسل بل الدخول في المشكلة من أي جزء فيهـــــــــــــــا.
- البدء من النهاية والوصول بذلك إلى البداية الصحيحـــــــــــــة.

التفكير الجانبي Lateral Thinking

قدم دي بونو De Bono[23] مفهوم التفكير الجانبي ويقصد به طريقة غير تقليدية في التفكير تخرج عن الطريقة المنطقية التقليدية، وتتمثل فيما يلي:

- عدم اتباع أسلوب التتابع والتسلسل المنطقي في التفكير.
- اتباع أساليب جانبية للإحاطة بالموضوع كلياً دون تفاصيل ولتوليد أفكار جديدة قد لا يصل إليها الفرد بالطريقة التقليدية.
- إعمال الفكر للتخيل لاستكمال صورة الموضوع محل التفكير رغم افتقاد المعلومات.
- النظر إلى ذات الموضوع من زوايا ومداخل متعددة لتوليد فرص الأفكار الجديدة.
- الوصول إلى الأفكار الجديدة بالصدفة.

كذلك طرح De Bono فكرة التفكير المتوازي Parallel Thinking[24] ويقصد بها طريقة غير تقليدية في التفكير تقوم على أساس طرح الأفكار المختلفة متوازية جنباً إلى جنب دون مناقشة أو فحص التعارض فيما بينها ودون البدء بأفكار مسبقة عن الصحة والخطأ في تلك الأفكار، والهدف هو البحث في أصول الموضوع محل التفكير .

كما يطرح كثير من الكتاب وصفات لتنمية التفكير الابتكاري منهـــــا مايقدمه بيل لوكاس Bill Lucas[25] حيث يثير قضية أن كل البشر مؤهلين ليكونوا مبتكرين ولكن البعض منهم هو الذي يستخدم إمكانياته الفكرية والذهنية ويحقق الابتكار فعلا. وهو يرى أن المبتكرين يتميزون بخصائص منها أخذ المخاطر، قبول التحديات، الاستمتاع بمواقف عدم التأكد والتعقد، الانفتاح وقبول الأفكار من الغير، حب الاستكشاف والاستطلاع، القدرة على رؤية الموضوع الواحد من وجهات نظر مختلفة، والمرونة.

---

23 Edward De Bono, Lateral Thinking, London : The Penguin Books, 1994

24 -------------------, Parallel Thinking, London : The Penguin Books, 1994

25 Bill Lucas, Power Up Your Mind – Learn Faster And Work Smarter, London : Nicholas Brealey Publishing, 2001.

ويعدد لوكاس بعض الأساليب التي تنمي الابتكارية عند الفرد ومنها مثلا عدم الانحصار بين الأضداد حين دراسة مشكلة بل تحليلها على أكثر من محور. مثلاً عند التفكير في حل لمشكلة الدولار في السوق المصري واقتراح البعض تخفيض قيمة الجنيه نرى المفكر التقليدي يحصر نفسه في أحد أمرين إما قبول الاقتراح أو رفضه، بينما التفكير الابتكاري يذهب إلى أبعد من ذلك ويحاول مناقشة الاقتراح على أبعاد أكثر من مجرد الرفض والقبول مثل فتح باب جانبي بالتفكير في أن فكرة تخفيض قيمة الجنية ليست مرفوضة تماماً وليست مقبولة تماماً بل هي مثيرة للجدل وقابلة لمزيد من النقاش.

آليات إدارية حديثة لتنمية التفكير غير التقليدي

اعتماداً على أفكار De Bono وغيره، اقتنعت الإدارة المعاصرة أن ثمة وسائل يمكنها استخدامها لتنمية قدرات العاملين بها على التفكير الخلاق [الابتكاري أو غير التقليدي] منها ما يلي:

- تصميم نظم الحوافز لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.
- تطبيق نظم الإدارة بالأهداف والمحاسبة عن النتائج.
- تطوير الهياكل التنظيمية لتصبح مرنة لتسمح بحرية الحركة والتفكير للعاملين.
- استخدام أساليب القيادة الموقفية التي تجعل القائد يمايز في أساليب قيادته حسب كفاءة وقدرات مرؤوسيه Situational Leadership.
- تنمية الانضباط الذاتي والحد من أساليب الرقابة الفوقية.
- تنمية المشاركة الجماعية في تحديد أهداف العمل وحل مشكلاته.
- الشفافية في طرح المشكلات والمصاعب التي تواجه المنظمة حتى تسمح للعاملين بالتعرف عليها ومحاولة البحث عن حلول لها.
- استثمار تقنيات المعلومات ونظم الاتصالات المفتوحة.
- إسناد مهام جديدة للفرد وتدوير المناصب Job Rotation يجعل الفرد مهتماً بموضوعات مختلفة ويباشر التفكير في المشكلات من زوايا متعددة دون أن ينحصر في تخصص وحيد.

15- الاهتمام بالمورد البشري

تؤمن الإدارة المعاصرة بأن المورد البشري هو أساس النجاح أو الفشل لمنظمة الأعمال، ومن ثم ينبغي تطوير مفاهيم وأساليب إدارة الموارد البشرية

والانتقال بها من مرحلة التعامل السلبي مع الأفراد باعتبارهم أجراء إلى مرحلة يرتفع المورد البشري فيها إلى مستوى الشريك في السلطة و المسئولية، وكذلك يشارك في الربح و الخسارة No Pain No Gain. وترى الإدارة المعاصرة أن المورد البشري في الأساس طاقة ذهنية وفكرية تكوّن رأس المال الحقيقي للمنظمة الحديثة Intellectual Capital. وتؤمن الإدارة المعاصرة بمفاهيم متطورة عن الموارد البشرية، فهي ترى أن الموارد البشرية هي أساس النجاح أو الفشل في المنظمات، وأن الإنسان في الأساس هو طاقة عقلية وفكرية وليس مجرد طاقة جسمانية عضلية فهو يفكر ويبتكر كما ينفذ وينجز. وفي النهاية ترى الإدارة المعاصرة في المورد البشري شريك في الربح والخسارة وليس مجرد أجير.

وفي ضوء هذه المفاهيم المتطورة، بدأت إدارة الموارد البشرية تحتل موقعاً مهماً في هيكل الإدارة الجديدة في المنظمات، وباشرت عمليات تنمية الموارد البشرية بأساليب أكثر جرأة طالما حظيت بجانب مهم من اهتمام الإدارة العليا. وأصبح المتفق عليه في الفكر الإداري الحديث أن الدور الأساسي للقيادة الإدارية هو تنمية القدرات الفكرية وإطلاق الطاقات الذهنية للمورد البشري.

التوجهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية

تتعامل الإدارة المعاصرة مع الموارد البشرية وفق التوجهات التالية:

- المورد البشري هو في الأساس قدرة عقلية وإمكانيات فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات لا بد من استثماره وتوظيف قدراته بشكل إيجابي.
- المورد البشري قادر على وراغب في المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل المسئوليات، مما يرتب أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات.
- تكامل عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية لمنظمة الأعمال ومتطلبات تطويرها.
- التزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة.
- تصميم استراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة.

- تطبيق مفاهيم وأساليب " إدارة الأداء " Performance Management بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء، ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج والإنجاز.
- الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء.
- تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسئولين عنها.
- تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها وتطوراتها المتوقعة.
- تحليل الهياكل الحالية للموارد البشرية وقياس الفجوة بينها وبين الهياكل المطلوبة.
- تصميم الخطط والبرامج لسد فجوة المهارات والقدرات وإحلال العناصر المؤهلة والمدربة بما يتفق ومستويات التقنية وأساليب الإنتاج ومستويات الجودة المطلوبة.
- المراجعة الشاملة لعمليات إعداد وإدارة و تنمية الموارد البشرية وتطبيق مفهوم " إعادة الهندسة " Reengineering لإحداث نقلة نوعية وتطوير جذري في أساليبها وفعاليتها.

16- التطوير المستمر أساس البقاء

كل شيء حول منظمة الأعمال في تطور مستمر، الأسواق في حركة مستمرة، ورغبات المستهلكين في تغير مستمر، مما يوجب تطوير وسائل ومنافذ جديدة للتسويق أسرع وأكفأ من المنافسين. لذا فإن التطوير المستمر مهمة رئيسية للإدارة المعاصرة باستخدام الممكنات Enablers المتاحة لبعث عمليات التطوير وفي مقدمتها التقنية المتجددة التي تغير أساليب الإنتاج، وتوفر مواد وخامات جديدة، مما يسمح بتطوير منتجات جديدة واستخدامات جديدة للمنتجات الحالية.

17- التركيز في المجالات ذات القيمة المضافة الأعلى

تتجه الإدارة المعاصرة إلى التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة وذلك لترشيد استثمار مواردها بما يعود بأعلى العوائد، وتلجأ الإدارة إلى التخلص من

الأنشطة الأقل في القيمة المضافة وتعهد بها إلى منظمات أخرى Outsourcing. وتتركز الأنشطة الأعلى قيمة مضافة في الأنشطة المعرفية ذات المحتوى الفكري Knowledge-Based ومن أمثلة تلك الأنشطة ما يلي:

- **أعمال البحوث والدراسات.**
- **أنشطة التطوير التقني R&D .**
- **أعمال التسويق والترويج .**
- **أنشطة الاستشارات المالية ، القانونية ، الإداري .**
- **أعمال التخطيط الاستراتيجي، المتابعة و التقييم .**
- **أعمال التصميم، ضبط الجودة، و تطوير المنتجات .**

18- الاتجاه نحو اللامركزية

تحتم ظروف العولمة والمنافسة الشديدة انتشار منظمات الأعمال في مختلف الأسواق والتنويع في مجالات النشاط لاستثمار الموارد المتاحة وإرضاء العملاء و تقديم تشكيلات متنوعة من المنتجات والخدمات. لذا تصبح المرونة في اتخاذ القرار وسرعة الاستجابة إلى طلبات العملاء والتعامل مع شكاواهم من المتطلبات الأساسية للنجاح في المنافسة السوقية. ومع تطور تقنيات المعلومات والاتصالات وتوفر هياكل بشرية على درجات أعلى من الكفاءة والمعرفة، لا يعود هناك مبرر لاتباع النمط المركزي في الإدارة الذي يحصر كافة الصلاحيات وعمليات اتخاذ القرار في قمة التنظيم، كما يكون لعمليات إعادة الهندسة وما يترتب عليها من تخفيض أعداد العاملين تأثير في دعم الاتجاه نحو اللامركزية.

وقد تبلور الاتجاه نحو اللامركزية في عدة أنماط تنظيمية جديدة منها تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات شبه المستقلة يطلق عليها " وحدات الأعمال الاستراتيجية" Strategic Business Units [SBU] تختص كل منها بقطاع أو مجال من العمل ويكون للإدارة القائمة عليها حرية الحركة وحق اتخاذ القرار. كما تتجه الإدارة المعاصرة للتوسع في تكوين " فرق العمل ذاتية الإدارة " Self-Managed Teams والتي تتمتع بسلطات واسعة في إنجاز ما يعهد إليها به من مهام. كذلك انتشر مفهوم " التمكين " Empowerment ليدل على نمط تنظيمي يوفر للفرد القائم بالعمل مجال واسع من الصلاحية وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز المهام التي يختص بها، وتكون المحاسبة والمساءلة في جميع تلك الأنماط على أساس النتائج Management by Results .

19- استثمار المعرفة و الخبرات المتراكمة

ترى الإدارة المعاصرة أن المنظمة الحديثة كائن يتعلم ويستفيد من خبراته وخبرات العاملين فيه The Learning Organization ويسعى بالتالي إلى زيادة رصيده المعرفي Knowledge Base حيث تعبر المعرفة عن نتائج العلم والفكر الإنساني و خبرات التطبيق والممارسة سواء الكامنة في عقول البشر Tacit أو المعلنة Explicit، ويعبر الرصيد المعرفي عن ثروة المنظمة من العلم والفكر وخبرات التطبيق.

ومن أجل تكوين وتنمية واستثمار رصيدها المعرفي تعمد الإدارة المعاصرة إلى العمل وفق منهجية " إدارة المعرفة " Knowledge Management والانفتاح على كافة مصادر المعرفة الخارجية والداخلية.

20- الدور الحاكم للقيادة الإدارية

يتبنى الفكر الإداري المعاصر مفهوماً جديداً للقيادة الإدارية يتماشى مع مجمل التوجهات الإدارية الجديدة يتضمن العناصر التالية:

- القيادة تنسيق لجهود الموارد البشريـــــــــــة.
- القيادة توجيه وإرشاد نحو الأهداف والفـــــرص .
- القيادة مساندة ودعم لفرق العمل ذاتيـــــة الإدارة .
- القيـــــــــــــــادة .... ريـــــادة .

تتبلور مفاهيم القيادة العصرية في تحول دور القائد من الرئاسة والأمر والنهي، إلى دور المساندة والتشجيع والحفز. فالقائد الفعال في فكر الإدارة المعاصرة هو الذي ينجح في تنمية فرق من العاملين الأكفاء الذين يتحملون مسئولياتهم ويبدعون في إنجاز النتائج المستهدفة منطلقين من خبراتهم وقدراتهم الذاتية في ضوء الفلسفة والاستراتيجية العامة للمنظمة التي ينقلها القائد إليهم. ويكون دور القائد أساسا هو تكوين تلك الفرق وتوفير المناخ الملائم فنطلاقهم في العمل ومتابعة تطورهم في الأداء وإمدادهم بالمعلومات والإرشادات دون أن يتدخل مباشرة في الأداء.

21- البحث عن الفرص الكبرى

تدرك الإدارة المعاصرة الأثر البالغ الذي تحدثه العولمة والثورات التقنية والعلمية والتحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وترصد الفرص الناشئة عنها في جميع المجالات والأنحاء. وتركز الإدارة المعاصرة على أهمية البحث الدائب والمخطط عن تلك الفرص وتفاضل بينها لاختيار الأفضل والأكبر Mega Opportunities لاستثمارها. كما تؤكد الإدارة المعاصرة على خلق الفرص بدلاً من انتظارها، ويتم ذلك باستثمار عمليات البحث والتطوير Research & Development لإنتاج سلع وخدمات جديدة، والسعي وراء الأسواق واستنباط أساليب وتقنيات متطورة في التسويق والترويج.

خلاصة بأهم ملامح
وتوجهات الإدارة المعاصرة

1. أهم ملامح الإدارة المعاصرة

- إدارة تعمل في المستقبل — Future Oriented
- إدارة تؤمن بالإنسان — Human Oriented
- إدارة مرنة ومتكيفة — Flexible&Adaptive
- إدارة تسعى إلى التميز — Seeking Excellence
- إدارة تسعى إلى العملاء — Customer Driven
- إدارة تستوعب التقنيات — Technology Oriented

2. أهم توجهات الإدارة المعاصرة

يقصد بتوجهات الإدارة المعاصرة تلك الاهتمامات الرئيسية التي تركز عليها وتشكل القوى الأساسية المؤثرة على فعالياتها ومعاييرها في المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات. وتتمحور تلك التوجهات في مجموعة مهمة تدور كلها في فلك بعضها البعض وتتكامل فيما بينها لتشكل فلسفة وبناء فكري شامل وجديد A Comprehensive and New Paradigm. وتضم التوجهات الرئيسية للإدارة المعاصرة التوجه الاستراتيجي، التوجه التسويقي، التوجه المعلوماتي، التوجه

للتطوير المستمر، التوجه الإنساني، التوجه للجودة الكاملة، التوجه التقني، التوجه للإنجاز، التوجه الفكري [المعرفي].

تتخلل تلك التوجهات الجديدة كافة أنشطة الإدارة المعاصرة وتعكس نفسها في مختلف القرارات والاختيارات الاستراتيجية للإدارة، وتعمل الإدارة على نشرها بين أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم بحيث تنشأ " ثقافة تنظيمية" Organizational Culture تتوافق مع تلك التوجهات وتحقق لها الأرضية المناسبة للتحقق على أرض الواقع. كما تتداخل تلك التوجهات فيما بينها لتشكل تنويعات متمازجة بحيث يتضح أثر كل توجه في باقي التوجهات الأخرى، من ذلك مثلاً نجد التوجه التسويقي يعكس نفسه في بناء الاستراتيجيات وتنمية نظم وقواعد المعلومات، كما يبدو واضحاً في رسم سياسات وبرامج التحول من منظمة محلية Local إلى منظمة عولمية Global. وتأخذ الإدارة بالمفهوم التسويقي حين اختيار التقنيات المناسبة للوصول إلى العملاء وإرضاء رغباتهم، وتعمل باستمرار على التطوير والتحديث من منظور ما يحقق التفوق على المنافسة وإرضاء السوق. وفي جميع الأحوال فإن بناء وتنمية أطر معرفية في المنظمات المعاصرة إنما ينطلق من منظور المفهوم التسويقي.

خلاصة الخلاصة

تعيش الإدارة عالماً جديداً، ومن ثم تصبح مفاهيمها وتقنياتها القديمة غير متلائمة مع هذا الواقع الجديد، ومن هنا نشأت " إدارة جديدة ".

الفصل الثاني

إدارة التميـــــــــز
Excellence Management

الأفكار الأساسية

في عصر المنافسة الشرسة والمتغيرات المتعاظمة والتطورات التقنية الهادرة تكون المنظمات في موقف حياة أو موت حيث لا يكفي مستوى الأداء العادي لمواجهة أعاصير التغيير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتصاعدة. ومن الواضح ألا تستطيع أي منظمة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي في السوق بالركون إلى ذات الأساليب والاستراتيجيات التقليدية السابقة على عصر "الثورة التقنية" حتى ولو كانت ناجحة، بل لا بد للمنظمات – لكي تبقى – في ساحة التنافس أن تتميز في كل شيء.

إن التميز في مفهوم الإدارة المعاصرة ليس مجرد شعار يرفع في حملة إعلانية أو لافتات تعلق على جدران المنظمة، بل هو نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات متعالية تتفوق بها المنظمة على المنافسين وترقى إلى " المستوى العالمي " World Class، أي أن التميز لا يأتي صدفة ولا يتحقق بالتمني، بل يتحقق التميز من مجمل جهود العاملين في المنظمة المعاصرة على كافة المستويات. كما أنه ليس يكفي تحقيق مستوى التميز، بل الأهم الاحتفاظ بهذا المستوى وتنميته باستمرار. إن التميز الحقيقي يتحقق عن تفهم واقتناع القيادة الإدارية وتجاوب العاملين معها على العمل من أجل أهداف مشتركة، وهو في نهاية الأمر تطبيق عملي لمفاهيم الجودة الشاملة.

وقد طورت بعض الهيئات المتخصصة في تنمية الإدارة نماذج ترشد إلى كيفية صنع التميز، وحددت معايير لقياس مستوى التميز المحقق. وتطرح نماذج إدارة التميز آليات مساندة للإدارة في تطبيق مفاهيم التميز، كما تنظم تلك الهيئات المتخصصة مسابقات سنوية يتقدم لها المنظمات التي طبقت نماذج " إدارة التميز " للحصول على جائزة " التميز ". ومن أهم النماذج المعروفة على مستوى العالم:

1. النموذج الأوروبي لتميز أداء الأعمال ويصدر عن " الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة " European Foundation For Quality Management [Efqm].

2. النموذج الأمريكي لتميز الأداء ويصدر عن برنامج جائزة مالكولم بالدرج لجائزة الجودة The Malcolm Baldrige Quality Award [MBA]

وبينما تركز الجائزة الأوروبية على قطاعات الأعمال، نجد الجائزة الأمريكية تصدر ثلاث تنويعات من معايير التميز في قطاعات الأعمال، والمؤسسات الصحية، والمؤسسات التعليمية، وتنهج كلها نفس النهج تقريباً.

وكما يتضح من أسماء الجهات القائمة على نشر وتطوير نماذج التميز Excellence يبدو أن النشأة الأولى لأفكار التميز كانت في إطار الجهود الرامية إلى تأكيد الجودة والتي تطورت بفضل جهود كل من ويليام ديمنج William E. Deming وجوزيف جوران Joseph Joran إلى مفهوم إدارة الجودة الكاملة Total Quality Management والتي ارتبطت أيضاً بالمواصفة الدولية ISO 9000 والتي تنشرها المنظمة الدولية للمواصفات في سويسرا International Standards Organization [ISO]، وبذلك يتضح لنا الترابط الوثيق بين تلك التقنيات الإدارية الجديدة وأنها تمثل في الواقع مجموعة متكاملة عضويا بحيث يكون الأخذ بأحدها مؤدياً بالطبيعة إلى تطبيق التقنيات الأخرى.

مبررات البحث عن التميز

عاشت الإدارة في كثير من المنظمات فترات حققت فيها الأرباح والنمو والانتشار بسهولة نسبية حيث كانت الأعمال في الغالب منحصرة في النطاق المحلي وفي حدود المنافسة الطبيعية. وجاءت فترة النهضة الصناعية وتطور الطاقات الإنتاجية وزيادة تطلعات المستهلكين ونمو قواهم الشرائية في كثير من دول العالم لتزيد فرص الإدارة في منظمات الأعمال لتحقيق مزيد من الأرباح والنمو مع تواضع طلبات العاملين وانخفاض مستويات أجورهم. ثم توالت على منظمات الأعمال في كثير من دول العالم فترات من الرواج والكساد، وشهدت أسواق كثيرة حالات متعددة لانهيار منظمات وتدهور أوضاع الكثير من الشركات، وبدأت قصص الخسائر الباهظة في الانتشار في محيط الأعمال. ومع بدايات النهضة التقنية المعاصرة، ونتيجة لانفتاح الأسواق واشتداد المنافسة بدأت سوءات كثير من منظمات الأعمال تتضح، وانكشفت عيوب الإدارة فيها واتضح مدى تهافت أساليبها وأنماطها الفكرية.

عوامل الضعف في المنظمات

تكثف البحث من أجل التعرف على أسباب الفشل ومصادر القصور في أداء المنظمات، ومداخل الانحراف في الفكر والتطبيق الإداري، وتبينت الإدارة ضرورة التخلص من عوامل الضعف والقصور بها حتى تصبح قادرة على المنافسة واستثمار الفرص الناشئة عن ظروف العولمة والنهضة التقنية والثورة المعلوماتية. ومن خلال الرصد والمتابعة لكثير من الكتابات والدراسات الإدارية يمكن إجمال أهم عوامل الضعف في أداء المنظمات فيما يلي:

- الاهتمام بوضع الإجراءات والنظم وتقنينها في أدلة دون اهتمام مكافئ بتطبيقها وتحقيق النتائج المرجوة منها.
- عدم وضوح أسس ومعايير المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات وانحصارها غالباً في تفضيلات شخصية للمديرين أنفسهم.
- اتخاذ الوظائف التقليدية للمنظمة [الإنتاج، المبيعات، التمويل...] أساسا لتنظيم العمل وتقسيم الاختصاصات مما يخلق كيانات متباعدة ومنعزلة بعضها عن بعض، وإهدار مفهوم " العملية " Process كأساس في تنظيم العمل مما يهدر فرص الترابط والتناسق بين الأنشطة المختلفة المشاركة في تحقيق المنتجات.
- الانحصار في مشكلات الوقت الحاضر وعدم الاهتمام الكافي بضرورات الإعداد للمستقبل .
- إهدار الوقت وعدم التعامل معه باعتباره مورد رئيسي للمؤسسة، والتمسك بالجوانب الشكلية في " إدارة الوقت " دون البحث في العوائد المتحققة وتكلفة الفرص الضائعة نتيجة استخدام الوقت فيما هو أقل قيمة.
- عدم الإدراك الواعي بالقدرات المحورية للمؤسسة، وغياب الجهد المنظم لتنميتها واستثمارها كأساس لبناء القدرات التنافسية .
- عدم الاهتمام الكافي بمتابعة المتغيرات الخارجية والكشف عن الفرص والمهددات والتعامل معها بإيجابية.

كذلك تبينت الإدارة أن هناك أوجه ضعف وقصور تعود بالدرجة الأولى إلى ضعف الموارد البشرية وعدم قدرة الإدارة على استثمار طاقاتهم الإبداعية أهمها ما يلـــــــي :

- افتقاد التوجه التسويقي لدى الإدارة و/ أو العاملين وضعف البرامج والخطط الهادفة إلى تحقيق الريادة في السوق.
- توزع المسئوليات وتشتتها بين العاملين، وضعف نظم المساءلة والمحاسبة.
- عدم خلق الشعور بالحماس بين العاملين لتطوير أنفسهم.
- ضعف مستويات التنفيذ وانخفاض كفاءة الأداء لمشروعات التطوير، والتعامل معها باعتبارها أعمال روتينية معتادة.
- ضعف نظم وآليات إمداد العاملين بالمعلومات عن مستوى أداءهم.
- ضعف التوجيه لجعل العاملين يركزون على خدمة العملاء.
- ضعف الارتباط في أذهان العاملين بين نجاح المؤسسة وما يعود عليهم
- من منافع.

ومن أجل التغلب على أوجه الضعف في المؤسسات وتمكينها من الانطلاق لمواجهة التحديات، تكرس الاهتمام بمفهوم التميز وتداعت الجهود لتفعيله في شكل نظم وآليات يمكن تطبيقها وقياس آثارها على الأداء المؤسسي.

مفهوم التميز

" التميز " حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة Stakeholders. وقد تعددت في السنوات الأخيرة المحاولات الفكرية لتطوير نموذج يعبر عن " التميز" منذ نشر توم بيترز و روبرت واترمان [1] Peters & Waterman كتابهما الشهير " البحث عن التميز". وقد حدد الكاتبان السمات الثمانية التالية باعتبارها أسس " التميز":

---

1 Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr., In Search Of Excellence- Lessons From America's Best-Run Companies, Harper & Row, 1982

1. التحيز للتنفيـــــــــــــــــــــــــــــــــــذ Bias for action.
2. الاقتراب من العميـــــــــــــــــــــــــــل Close to the customer.
3. تنميــــــــة الاستقلاليـــــــة وروح رجـــــــال الأعمـــــــــــال Autonomy and entrepreneurship.
4. تحقيق الإنتاجية من خلال النـــاس Productivity through people.
5. الممارسة الذاتية والسعي لخلق القيمة Hands-on , value driven.
6. الانحصار في مجالات الخبـــــــــــــرة Stick to the knitting.
7. التنظيم البسيط والعدد الصغير للعامليـن Simple form, lean staff.
8. المزج بين المركزية واللامركزية Simultaneous loose-tight propreties.

وفـي كـتابهما المشـار إليـه حدد بيـترز وواتـرمان المعاييـر الست الـتالية لقيـاس الـتميز ثلاثـة مـنها تقيس الـنمو والـتفوق على مـدى فـترة زمـنية امـتدت لعشـرين سـنـة، وثلاثـة تقيـس العـائد عـلى رأس المـال والمـبيعات [أي الأداء الحالي]:

1. المعدل المركب لنمو الأصول خلال الفتــــــــــرة موضع الدراسة.
2. المعدل المركب لنمو حقوق الملكية للفتــــــــــرة موضع الدراسة.
3. متوسط نسبة القيمة السوقية للسهم إلى قيمته الدفتريـــــــــــــــــة.
4. متوسط العائد على إجمالي رأس المال خلال الفترة محل الدراســـة.
5. متوسط العائد على حقوق الملكية خلال الفتـــــرة محل الدراســـة.
6. متوسط العائد على المبيعات خلال الفتـــــــرة محل الدراســـة.

وفـي العام 1984 أصدر هيكمان و سيلفا Hickman & Silva كتاباً بعنوان" خلق الـتميز – إدارة ثقافـة المـنظمة والاسـتراتيجية والـتغيير فـي العصـر الجديـد"[2] وأوضـحا مفهومـها للتميز باعتباره حالة يعبر بها القائد الإداري عن نفسه، وأن القـائد الإداري هـو صـانع الـتميز. ويركـز الكاتـبان على أن الـتميز نـتيجة أساسـية للـتفوق والكفـاءة الـتي يتمتع بها القادة في المنظمات. ويضيف الكاتبان أن أساس التميز هو وضوح الاستراتيجية وإيجابية ثقافة المنظمة.

---

2 Craig R. Hickman and Michael A. Silva., Creating Excellence- Managing Corporate Culture,Strategy, And Change In The New Age , A Plume Book, New American Liberary, N.Y.,1984.

ثم تأتي دراسة مهمة بعنوان " بنيت لتبقى " للكاتبان كولينز و بـــــورا س [3] Collins & Porras ليطرحا مفهوماً متكاملاً عن التميز في صيغة البحث عـــن الشركات ذات الرؤية Visionary Companies والتي استطاعت أن تحقق تفوقـــاً ونمـواً عبر سنوات طويلة وتمكنت ــ ولا تزال ــ من التكيف والتوائم مع المتغيرات واستثمرتها لتحقيق مستويات متصاعدة من النمو والنجاح على المدى البعيد. وتركز دراسة " بنيت لتبقى" على حالة المنظمة وتكوينها وأسلوب إدارتها وتقارن بين مجموعتين من الشركات في ثمانية عشر ثنائية تعمل شركتا كل ثنائية في نفس المجال ونشأتا في ذات الفترة، ولكن واحدة من الشركتين في كل ثنائية هي التي حققت النمو والبقاء مع تصاعد مستوى الأداء والتفوق والتميز يسميها الكاتبان " الشركات ذات الرؤية " ، بينما تهاوت الشركة الأخرى في الثنائية وانزوت أو خرجت من الحلبة تماماً. وتؤكد الدراسة على قيمة أساسية تتميز بها الشركات ذات الرؤية هي المحافظة الإيجابية على قيمها الأساسية التي قامت من أجلها Core Values في نفس الوقت الذي واكبت فيـــه المتغيرات وعملت على تطوير منتجاتها وأساليبها وعلاقاتها مع عملاءها دون تفريط في أصولها وجذورها الأساسية. ويعادل هذا الوصف ما نراه نحن في ثقافتنا العربية من أهمية إقامة التوازن بين " الأصالة " و" المعاصرة ".

ويوضح الجدول التالي نماذج لبعض شركات تلك الثنائيات التي ضمت 36 شركة في مجموعتين تتكون كل منها من 18من الشركات المتقابلة في تاريخ الإنشاء وقد مضى على كل منها ما لا يقل عن 50 سنة، ونوع النشاط، وتماثل المنتجات والأسواق:

3James C. Collins and Jerry I. Porras., Built to Last – Successful Habits of Visionary Companies , Random House Business Books, 1994

ترتيب الشركات الخلاقة * في Global 500	الشركات الخلاقة ذات الرؤية	الشركات الأخرى في الثنائية
-	3M	Norton
195	American Express	Wells Fargo
32	Boeing	McDonnel Douglas
-	Citicorp	Chase Manhattan
4	Ford	GM
9	General Electric	Westinghouse
44	Hewlett-Packard	Texas Instruments
-	IBM	Burroughs
126	Johnson & Johnson	Bristol-Myers Equibb
-	Marriot	Howard Johnson
88	Merck	Pfizer
95	Motorola	Zenith
-	Nordstrom	Melville
29	Philip Morris	RJR Nabisco
75	Proctor & Gamble	Colgate
30	Sony	Kenwood
2	Wal-Mart	Ames
176	Walt-Disney	Columbia

(*) هذه الخانة أضافها المؤلف.

وقد أجرى الكاتبان دراسة تحليلية لأداء الشركات ضمن العينة تبين منها أن الدولار الذي استثمر في شركة من الشركات الخلاقة في سنة 1926 حقق عائداً متراكماً بين أول يناير 1926 وآخر ديسمبر 1990 قدره 6356$، بينما نفس الدولار المستثمر في الشركات الأخرى في الثنائيات حقق في المتوسط وفي ذات الفترة عائداً متراكماً قدره 955$ فقط، بينما كان المتوسط العام للعائد في السوق عن نفس الفترة 415$. وقد أرجع الكاتبان هذا التفوق والتميز للشركات الخلاقة المبدعة إلى المجموعة التالية من الخصائص والسمات المميزة للإدارة في تلك الشركات تتلخص فيما يلي:

- التركيز على بناء المنظمة وتنمية قدراتها على الإنجاز وتحقيق النتائج Clock building, not Time Telling.
- إدارة المتناقضات والجمع بين الأضداد كوسيلة للتغلب على المشكلات وتحقيق التفوق No Tyranny of the OR, Embrace the Genius of the AND.
- السعي لبناء وتثبيت القيم الأساسية Core Values للشركة وليس مجرد البحث عن الأرباح، ويعبر الكاتبان عن هذه السمة بتعبير More than Profits.
- المحافظة على الأصول والقيم الأساسية للشركة في نفس الوقت الذي تحفز الإدارة وتشجع التجديد والتقدم Preserve the Core/ Stimulate Progress.
- العمل لتحقيق الأهداف الكبرى Big Hairy Audacious Goals.
- بناء ثقافة تنظيمية مميزة يلتف حولها الجميع كالقبيلة Cult-Like Culture
- طرق كافة السبل الممكنة لتحقيق الأهداف والتركيز على أفعلها وأنجحها Try a Lot of Stuff and Keep What Works.
- بناء القدرات الإدارية للعاملين وتنمية فلسفة وتقنية إدارية مميزة خاصة بالشركة Home-Grown Management.
- عدم الأخذ بمبدأ الاكتفاء بما تحقق، وإنما السعي الدائب لتعظيم الإنجازات والعوائد Good Enough Never Is.
- بناء رؤية مستقبلية للشركة Building the Vision.

وقد تعرض الكاتبان في دراستهما للشركات الست وثلاثون إلى الجوانب المهمة التالية في بناء وتشغيل كل شركة والتي تشير إلى الجوانب الأساسية في بناء التميز والتي تتجه إليها أنظار الباحثين عن نماذج للتفرقة بين الشركات المتميزة وغيرها من الشركات:

1. الترتيبات التنظيمية والهيكلية.
2. ثقافة المنظمة والعلاقات الاجتماعية بها.
3. الترتيبات المكانية وأساليب استثمار الإمكانيات المادية المتاحة.
4. مستوى التقنيات المستخدمة في الشركة وأساليب الاستفادة منها.
5. أنماط وأساليب القيادة الإدارية.
6. هيكل المنتجات من السلع والخدمات المقدمة للسوق.
7. الرؤية الاستراتيجية والقيم المحورية والأهداف الاستراتيجية.

8. الأداء المالي للشركـــــــــــــــــــــــــــــــــــة.
9. تحليل الأداء التسويقي والعلاقة مع المناخ المحيط.

وفي محاولة لاكتشاف مدى صلابة هذه النتائج نعرض موقف الشركات ذات الرؤية في أحدث تقييم للشركات العالمية The Global 500 نشرته مجلـــــة فورتشن في يوليو 2001[4]، وقد أضفنا خانة في الجدول المتضمن أسماء الشركات للدلالة على ترتيبها ضمن أحسن 500 شركة عالمية في عام 2000، ومنها يتضح أن خمس شركات من ذات الرؤية لم تظهر في قائمة أحسن 500 شركة في العالم وهي شركات IBM , 3M, CITICORP, MARRIOT, NORDESTROM، ويدلنا هذا على الحقيقة الأساسية أن التميز لا يدوم إلا إذا استمرت الإدارة في العمل بجد للحفاظ على أسباب التفوق بالتطوير المستمر وإعمال كل مفاهيم الإدارة المعاصرة. ويكفي أن يسقط من القائمة شركة IBM العملاق الذي سيطر على صناعة وسوق الحاسبات الآلية لسنوات طويلة .

وفي دراسة حديثة يقدم الكاتبان Samson & Challis مفهوماً متكاملاً لأنماط التميز والمبادئ الجديدة لنجاح المنظمات[5] والتي تقود إلى بناء نوع متميز من الشركات تتمتع بمستويات من الأداء المتميز أطلقا عليه " الإدارة والقيادة ذات المستوى العالمي" "World-class Management and Leadership"، ويقدم الكاتبان مجموعة المبادئ التالية المؤدية إلى التميز:

1. تحقيق التوافق بين سلوك العاملين وبين أهداف وسياسات الشركـــــة.
2. توزيع السلطات والصلاحيات القيادية وعمليات اتخاذ القرار بين الأفراد وفرق العمل مع تحملهم المسئولية عن نتائج الأداء وتحسينه وتطويــره.
3. حشد الجهود والتركيز على خلق المنافع وتحقيق القيم وتنسيق العمليات المحققة للأهداف، وليس الانحصار في التخصصات الوظيفيـــــــــــة.
4. المبادرة والسبق في تطوير الأساليب والمعايير والمنتجات والجـــــودة.
5. التأكيد على الشفافية والاحترام في المعاملات بين العاملين وفي علاقاتهم مع الآخرين والحرص على تنمية العلاقات .

---

[4] Fortune , Op.cit., p. 5

5 Danny Samson & David Challis , Patterns of Excellence- the new principles of corporate success , Financial Times, Prentice Hall, 199.

6. المواءمــة بيــن متطلــبات وأهـداف المــدى القصــير والمــدى المتوسـط والموازنة بين ضرورات التشغيل في الوقت الحاضر ومتطلبات النمـــو.
7. اســتثمار الوقــت وتوظيفــه بكفــاءة والارتكــاز إليــه فــي بــناء القــدرات التنافسية.
8. قبول الـتغيير والـتعامل مـع المـتغيرات بإيجابيـة، ونشـر فكـر الـتغيير بيـن جميع العاملين وتشجيعهم على المبادرة بالتغييـــــــــــــــــــــــر.
9. الـتأكيد على أهميـة التعلم واكتسـاب المعرفـة مـن جـانب جميـع العامـلين، وإتاحة الفرص لاستثمار المعرفة المتراكمـــــــــــــــــــــــــة.
10. الالتزام بالسياسات والنظم ووضعها موضع التنفيذ الفعــــــــــــــال.
11. تطبيق نظم لقياس الأداء ومتابعة تطوره وإعداد تقارير وافية ودوريـــــة.
12. التأكيد على قيمة العملاء باعتبارهم الهدف الأساسي للشركـــــــــــة.
13. بناء و تنمية القدرات والإمكانيات التنظيمية والبشرية والمعلوماتيـــــة.
14. الربط الوثيق بين مسئوليات وفعاليات ونـتائج عمل كل فرد في الشركة وبين أهدافها ومستويات الأداء الكلي المطلوب إنجازها على المستوى العام

وقـد تبـلورت دعـاوى " الـتميز " فـي نموذجيـن أساسـيين حققـا شـهرة واسعة وإقبالاً كبيراً من الإدارة لتطبيقهما والاسترشاد بهما في تطوير الشركات والمـنظمات عمومـاً [سـواء فـي مجـالات الأعمـال أو فـي المـنظمات الحكوميـة والمـنظمات غيـر السـاعية إلى الـربح]. وأصـدر الـنموذج الأول " الاتحـاد الأوروبي لإدارة الجودة" [European Foundation for Quality Management، كما صدر النموذج الثاني عن " مؤسسة بالدرج للجودة" الأمريكية والتي تدير مسابقة سنوية لمنح جائزة التميز في الأداء لأحسن المتقدمين المستوفين لمعايير التميز تحت عنوان Malcolm Baldrige National Quality Award.

ومن المفيد استعراض أهم المفاهيم التي يتضمنها النموذجان الأوروبي والأمريكي لتبين أسس التميز التي تهتم الإدارة المعاصرة ببنائها وتنميتها:

العناصر الرئيسية في نماذج التميز

تتبنـى نمـاذج الـتميز مجموعـة مـن العناصـر الـتي يـتوجب توافـرها بقـدر واضـح فـي تنظيم أي شركة [أو منظمة] حتى ترقى لمستوى التميز الذي يؤهلها للحصول على جائزة التميز. ويشـترك الـنموذجان الأوروبي والأمريكي في تبني العناصر التالية وإن كان بدرجات أهمية نسبية تختلف من نموذج لآخر:

• التوجه بالنتائج	Results Orientation
• التركيز على العملاء	Customer Focus
• الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة	Stakeholders
• القيادة الهادفة	Leadership & Constancy Of Purpose
• الإدارة بالعمليات والحقائق	Management By Processes &facts
• تنمية ومشاركة الموارد البشرية	People Development &Involvement
• التعلم، الابتكار والتحسين	Learning, Innovation& Improvement
• تنمية العلاقات والتحالفات	Partnership Development
• المسئولية الاجتماعية	Public Responsibility

ينقسم كل عنصر من العناصر الرئيسية في النموذج إلى عناصر فرعية تبين تفاصيل أكثر وتكون قابلة للقياس بدرجة أدق. فالنموذج الأوروبي مثلاً يتكون من 9 عناصر رئيسية تنقسم بدورها إلى 32 عنصراً فرعياً، بينما النموذج الأمريكي [بالدرج] يضم 7 عناصر رئيسية تنقسم إلى19 عنصراً فرعياً. وبرغم التباين البادي في تشكيل عناصر كل من النموذجين الأمريكي والأوروبي إلا أنهما في الأساس يعكسان توجهاً فكرياً متقارباً، كما أن الاختلاف بين عناصرهما هو خلاف ظاهري، وتحفز عناصر التميز مجموعة القيم المحورية Core Values التالية التي ينبغي أن تحرص الإدارة على زرعها في التنظيم وتنميتها ورعايتها :

1. القيادة ذات الرؤية	Visionary Leadership
2. القيادة بالحقائق والمعلومات	Management by Fact
3. التوجه حسب رغبات العميل	Customer Driven
4. تيسير التعلم التنظيمي والفرد	Organizational and Personal Learning
5. تقدير العاملين وشركاء العمل	Valuing Employees and Partners
6. الرشاقة التنظيمية	Agility
7. التركيز على المستقبل	Focus on the Future
8. تكريس الابتكار والاختراع	Managing for Innovation
9. المسئولية الاجتماعية والمواطنة	Public Responsibility and Citizenship
10. التركيز على النتائج وخلق القيمة	Focus on Results and Creating Value
11. التوجه بمفهوم النظم	Systems Perspective

ويبدو في أدبيات نماذج التميز تركيز على ثلاثة عناصر جوهرية تفرق الإدارة المعاصرة عن سابقتها التقليدية، تلك العناصر الثلاثة هي:

1. وجود بناء استراتيجي كامل وخطط تنفيذ الاستراتيجيات.
2. الأخذ بمفهوم النظم في تشكيل الهياكل التنظيمية وتخطيط العمليات وتحقيق النتائج.
3. استثمار تقنيات المعلومات وآليات التحليل المنطقية.

إن الأخذ بهذه المعايير ومحاولة وضعها موضع التطبيق الفعال يقتضي جهداً خارقاً من الإدارة وكل العاملين في المنظمة، فضلاً عن ضرورة اكتساب قبول ومشاركة المتعاملين مع المنظمة من موردين وغيرهم، كما يكون تعليم العملاء Customer Education أمراً مهماً لتوضيح أهداف التميز والعوائد التي يحققها لهم. ولعل الخطوة الجوهرية الأولى في السعي نحو اكتساب خصائص التميز هي قرار استراتيجي من جانب الإدارة العليا بقبول الفكرة والاقتناع بحيويتها من أجل البقاء Survival وأن الغرض ليس التجمل أو مجاراة الاتجاه السائد من أجل الشكليات، ولكن الهدف إحداث تغيير حقيقي وشامل في كل جوانب المنظمة وأساليب عملها. أما الخطوة الثانية فهي المراجعة الشاملة Comprehensive Survey لأوضاع المنظمة على ضوء معايير نموذج التميز وتحديد مدى الاقتراب منها أو الانحراف عنها في واقع المنظمة. ومن ثم تتحدد أولويات التغيير المطلوبة للاقتراب من استكمال الخصائص والعناصر التي ينص عليها نموذج التميز.

ونؤكد أن الغاية من تطبيق نماذج التميز ليست أبداً الحصول على الجائزة – وإن كان ذلك في حد ذاته قيمة مهمة – بل ينبغي أن يكون الارتفاع بمستوى الأداء التنظيمي وتعظيم القدرات التنافسية واستثمار القدرات المحورية للمنظمة وصولاً إلى النتائج الأفضل لجميع أصحاب المصلحة، ناهيك عن تأمين مركز المنظمة وتحسين قدراتها على مواجهة المتغيرات والتحديات.

وتأكيداً لذلك نرى المسئولين عن جائزة بالدرج يوضحون الأهداف التي تحققها معايير التميز للمنظمات التي تأخذ بها على النحو التالي:

- المساعدة في تحسين الأداء التنظيمي وتنمية قدرات المنظمة.
- تيسير الاتصالات وتبادل الخبرات والمعلومات عن مستويات الأداء الأفضل بين العاملين وعبر المنظمات المختلفة.
- أن تكون آلية لفهم وتوجيه وإدارة الأداء والتخطيط والتدريب.

وتحقيقاً للفائدة تعقد كل عام ندوة شاملة للشركات الفائزة بالجائزة تعرض فيها كل شركة تجربتها في الإعداد للتأهل لجائزة بالدرج والتعديلات الهيكلية التي أدخلتها على التنظيم الإداري وإعادة هندسة العمليات وغير ذلك من إجراءات التطوير والتحسين من أجل الارتفاع إلى مستوى المعايير المحددة للفوز بالجائزة. كما تعرض الشركات الفائزة أيضاً الفوائد التي تحققت للشركة بعد استكمال مقومات الفوز ومدى التحسن في الأداء والتقدم في المركز التنافسي الذي تحقق نتيجة الأخذ بمعايير وفلسفة التميز. وبذلك يتحقق الهدف من إعمال هذه النماذج – سواء بالنسبة للشركات التي فازت بالجائزة أو الشركات التي تطمح في التقدم لنيلها – إذ تتم حالة من التعلم التنظيمي وتبادل الخبرات مما يعود على الجميع بالنفع. ولعلنا نشير هنا إلى شئ يقترب من ذلك في عالمنا العربي حيث تنظم في دبي " جائزة دبي للجودة " وهي تطبق معايير تقترب كثيراً من معايير جائزة بالدرج، كما أن حكومة أبو ظبي تنظم سنوياً مسابقة للإدارات الحكومية المتميزة وتحصل الإدارة الفائزة على جائزة تقديرية، ومعيار التميز الأساسي الذي تعتمده هذه الجائزة هو التميز في خدمة العملاء وهو ما لا يتحقق إلا باكتمال عناصر ومقومات التميز في المنظمة جميعها.

ويصور الجدول التالي عناصر نموذج بالدرج للتميز في الأداء والوزن النسبي لكل عنصر على مقياس من 1000 نقطة حسب معايير عام 2000:

CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE – ITEM LISTING

Categories/Items	Point Values	
1 Leadership		125
1.1 Organizational Leadership	85	
1.2 Public Responsibility and Citizenship	40	
2 Strategic Planning		85
2.1 Strategy Development	40	
2.2 Strategy Deployment	45	
3 Customer and Market Focus		85
3.1 Customer and Market Knowledge	40	
3.2 Customer Satisfaction and Relationships	45	
4 Information and Analysis		85
4.1 Measurement of Organizational Performance	40	
4.2 Analysis of Organizational Performance	45	
5 Human Resource Focus		85
5.1 Work Systems	35	
5.2 Employee Education, Training, and Development	25	
5.3 Employee Well-Being and Satisfaction	25	
6 Process Management		85
6.1 Product and Service Processes	55	
6.2 Support Processes	15	
6.3 Supplier and Partnering Processes	1	
7 Business Results		450
7.1 Customer Focused Results	115	
7.2 Financial and Market Results	115	
7.3 Human Resource Results	80	
7.4 Supplier and Partner Results	25	
7.5 Organizational Effectiveness Results	115	
TOTAL POINTS		1000

جنرال اليكتريك وجائزة التميز

وقد يكون من المثير أن نسأل الآن هل كان لتلك النماذج من تأثير في تطوير الإدارة وتحسين الأداء في منظمات محددة؟ للإجابة عن هذا التساؤل نعرض فيما يلي بعض المعلومات عن واحدة من أهم الشركات التي حصلت على جائزة بالدرج وهي شركة جنرال اليكتريك GE [6]:

التعريف بالشركة

البيـــــان	1981	1999	2000
الإيـــــــرادات	$ 27.2	$100.4	$ 1299
صافي الدخـــــل	1.6	9.3	$ 12.7
الأنشطــــــة	SBU 45	10 أنشطة مفردة	
	350 خط منتجات	كلها عالمية	
	2 نشاط عالمي		
عدد العامليـــــن	404000	295000	314000
المستويات الإداريـــة	11 - 9	5 – 4	
الإنتاجيـــــــة	% 2 – 1	% 5 – 4	

أهم التغييرات الإدارية في GE

- تطبيق نظام 6 Sigma للجـــــــــــــــودة.
- تدعيم مفاهيم إدارة التغييـــــر Change Management.
- تطبيق تقنيات تحسين العمليات Process Improvement.
- الانطلاق إلى العولمـــــــــــــــــــة.
- تطبيق تقنيات القياس المرجعي للتعرف على أفضل الممارسات في الصناعة Best Practices
- تطبيق نظام مشاركة العاملين في حل مشاكل العمل Work-out

---

[6] Robert Slater, Jack Welch and the GE Way, N.Y. : McGraw-Hill , 1999.
__________,The GE Way Fieldbook, N.Y. : McGraw-Hill ,1999.

السمات المميزة لإدارة GE

ينسب إلى الرئيس التنفيذي لشركة GE جاك ويلش فضل ما تحقق بهذه الشركة من طفرات إدارية أوصلتها إلى أن تكون واحدة من أكبر شركات العالم تحتل في عام 2000 المرتبة التاسعة في قائمة أحسن 500 شركة عالمية وتحتل المركز الخامس على الشركات الأمريكية. وتضم قائمة إنجازات جاك ويلش التوجهات الإدارية التالية:

- إعادة الهيكلة في أوائل الثمانينات عقب استلامه إدارة الشركة.
- تبني التغيير كسياسة ثابتة [الشركة لا تنتظر التغيير بل تسارع إلى صنعه].
- الخروج من الأنشطة غير المربحة التي لا تحتل فيها الشركة المركز الأول أو الثاني على الأقل على مستوى العالم.[بيع وحدة الأجهزة الإلكترونية المنزلية (التليفزيون والفيديو) إلى شركة تومسون في 1987 وشراء وحدة أجهزة التصوير الطبي من تومسون مما فتح السوق الأوروبي أمام GE].
- إطلاق مبادرة الجودة الشاملة من منتصف التسعينات.
- التوسع في شراء الشركات الرابحة لتنويع أنشطة الشركة، حيث اشترى شركتي NBC , RCA في 1985 مبكراً قبل بداية حركة الاندماج والاستحواذ.
- تشجيع المديرين على ممارسة القيادة وليس الرئاسة وكانت دعوته لمساعديه أن يتوقفوا عن الإدارة ويمارسوا القيادة . Stop Managing , Start Leading
- توجيه المديرين للتخفيف من سيطرتهم الإدارية وإطلاق الحرية للعاملين ليفكروا ويشاركوا في تحمل المسئوليات. وهو يدعو المديرين للاتصال والتواصل مع مرؤوسيهم بدلاً من الانغلاق على أنفسهم.
- مواجهة الحقيقة أن المنافسة تسيطر على عالم الأعمال وإدراك خطورة المنافسة الأجنبية مما يتطلب الحسم في القرارات، ولذلك تم إعادة تنظيم الشركة وتقليص حجم العمالة والتخلص من الأنشطة التي تعوق حركتها مثل إنتاج الأجهزة المنزلية، وكان جاك ويلش يقول أيهما أفضل أن نكون في صناعة أجهزة تسخين الخبز أم في صناعة الماسحات الضوئية . Better be in Toasters or in Scanners

- **تبسيط التنظيم وإزالة الحدود التنظيمية والسعي لتطبيق فكرة التنظيم بلا حدود The Borderless Organization.**
- **السعي لتحقيق إنجازات باهرة Look For The Quantum Leap .**
- **المفاجأة، السرعة، النظرة الثاقبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات من الأمور الضرورية لتحقيق تميز الإدارة، والمثال على ذلك عملية الاستحواذ على NBC وتحويل مسارها لتصبح الشبكة الأولى في الولايات المتحدة.**
- **اتباع سياسة إصلاح الوحدات المتعثرة، أو إغلاقها، أو بيعها.**
- **استثمار الموارد البشرية لبناء القدرات التنافسية وضمان التطوير المستمر.**
- **التوجه بحسم في اتجاه صناعات الخدمات والعولمة.**

ومن أهم إنجازات جاك ويلش وشركة GE تطوير مفهوم القيادة الإدارية وتنمية فكر قيادي متطور بين المديرين، وحسب وصفة جاك ويلش ينبغي على القادة أن يتصفوا بالتالي:

- Have a passion for excellence and hate bureaucracy.
- Are open to ideas from anywhere, and committed to work-out.
- Live quality. and drive cost and speed for competitive advantage.
- Have the self-confidence to involve everyone and behave in a boundary less fashion.
- See change as opportunity. not threat.
- Have global brains. and build diverse and global teams.

المقاولون العرب
ومقومات التميز

رغم أنه لا يوجد لدينا جهة تماثل الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة أو برنامج جائزة بالدرج للجودة، إلا أن هذا لا يعني أننا نفتقر أيضا للشركات التي توفرت لها مقومات التأهل لمثل تلك الجوائز الدالة على التميز محسوباً بالنتائج. وأحب أن أطرح حالة شركة المقاولون العرب كنموذج لشركة مصرية رائدة في التطوير الإداري بقدر ما هي رائدة في مجال نشاطها كأكبر شركة تشييد ومقاولات في العالم العربي.

ونعرض في هذا الجزء ملامح من فلسفة الإدارة في المقاولون العرب والتي كان لرئيسها إسماعيل عثمان دور بارز في غرسها وتبنيها بالرعاية والتوجيه حتى أصبحت جزءاً لا ينفصل عن الثقافة التنظيمية للشركة.

تمثل شركة المقاولون العرب قصة نجاح لشركة بدأت في القطاع الخاص أسسها مجموعة أفراد ذوى فكر متطور وحديث في بداية الأربعينيات من القرن العشرين، ثم أممت الشركة في أوائل الستينات في ظروف سياسية واقتصادية غير مواتية كان من الممكن أن تؤدي إلى فشلها. ولكن إصرار قائدها أن تحقق الشركة النجاح لتصبح في خلال سنوات قليلة واحدة من أكبر وأفضل شركات المقاولات تتبع منهجية إدارية متطورة سبقت بها الكثير من الشركات المحلية وقاربت مستويات العالمية قبل أن تتبلور مفاهيم العولمة في تسعينات القرن الماضي.

كيف قاد عثمان أحمد عثمان المسيرة ؟

كان العامل الرئيسي في نمط عثمان أحمد عثمان كقائد إداري هو إيمانه بالبشر وأنهم أساس نجاح أي منشاة، لذا عمل على تطوير أداء الموارد البشرية بالشركة بإنشاء المعاهد التدريبية العملية والإدارية. وزاده نجاح الشركة في بناء السد العالي بأيدي وسواعد مصرية إصراراً على تنمية قدرات العاملين وموالاتهم بالتدريب والتنمية المستمرة. كذلك كان عثمان أحمد عثمان يبدي اهتماماً خاصاً بأن يكون هذا الإنسان العامل الناجح مطمئنا على أسرته وعلى نفسه فأنشأ صندوق التأمين على العاملين بالمقاولون العرب الذي يمثل في حد ذاته أسلوباً

متطوراً تتجسد فيه روح المشاركة حيث يقوم العاملون أنفسهم بإدارته، كما تم إنشاء المستشفى الخاص بالشركة وكذلك التامين الصحي للعاملين وأسرهم.

وكان عثمان أحمد عثمان نموذجاً لرجل الأعمال المبادر إلى الدخول في مجالات العمل المختلفة لتنويع الأنشطة وفتح آفاق النمو أمام شركته، لذا أقدم على إنشاء مجموعة شركات انبثقت عن المقاولون العرب وساهم صندوق العاملين بالاستثمار فيها لتتكون " مجموعة شركات المقاولون العرب" التي بلغ إجمالي حصة المقاولون العرب في استثماراتها عام 1998 ما يقرب من 460 مليون جنيه مصري. كما انطلقت المقاولون العرب بقيادته للعمل في مشروعات خارج مصر في السعودية وليبيا والكويت ومعظم الدول العربية حتى امتد عمل الشركة عبر قارات أفريقيا وآسيا وأوروبا مع نهاية عام 1999، واهتم بتحديث تقنيات العمل بالشركة حيث كان يؤمن بأن أساس النجاح في نشاط المقاولات هما الإنسان والآلة وبعدهما يأتي رأس المال.

وبعد تم تعيين المهندس عثمان أحمد عثمان وزيراً للتعمير تولى شقيقه حسين عثمان رئاسة الشركة ثم تبعه ابن شقيقته صلاح حسب الله، ويقود الشركة الآن الدكتور مهندس إسماعيل عثمان بفكر حديث ومتطور، حيث حدد هدفه منذ البداية أن تكون المقاولون العرب شركة عالمية تطبق أحدث تقنيات الإدارة المعاصرة.

فلسفة الإدارة في المقاولون العرب

تتبنى إدارة " المقاولون العرب " فلسفة إدارية متكاملة توجه فعالياتها وترتكز عليها إنجازاتها. وتقوم تلك الفلسفة على الأسس التالية:

1. أهمية التعرف الدقيق على طبيعة المناخ السياسي السائد في المجتمع، والتحاور المستمر مع مختلف القوى الفاعلة فيه، واختيار المواقف المناسبة من تنافس وتعاون حسب مقتضيات الحال، والتطبيق المتميز لفن التنافس Co-opetition.
2. أهمية تطوير التنظيم ليتعامل مع حقائق العولمة من جانب، ويتوافق مع المضمون الاستراتيجي للشركة Strategic Intent، وتتمثل فيه خصائص المرونة مع القدرة على تحقيق أهداف الشركة.
3. أهمية بناء استراتيجية تتبنى مفاهيم العولمة وتساعد على تنمية قدرة تنافسية مستدامة Sustainable Competitive Advantage، أخذاً في الاعتبار ما يملكه المنافسون من قدرات وموارد.

رسالة المقاولون العرب

حددت الشركة رسالتها Mission على النحو التالي:

" شركة المقاولون العرب ملتزمة بتفعيل مواردها البشرية والمادية والمعرفية ومخزون الخبرات بها لخدمة المجتمع بتقديم خدمات التشييد بأعلى مستويات الجودة وبأسعار عادلة. كما تعمل الشركة على الالتحام بعملائها واستثمار الفرص بالسوق لتحقيق معدلات متصاعدة من النمو وتمكينها من احتلال مركز الصدارة في صناعة التشييد. وتلتزم الشركة بالجودة وأخلاقيات العمل وتمكين العاملين بها وضمان أفضل ظروف العمل لهم لتحقيق رضاء العملاء في جميع الأحوال".

الرؤية المستقبلية للمقاولون العرب

"أن تكون شركة رائدة على المستوى العالمي في صناعة التشييد قادرة على المزج بكفاءة بين قيم العاملين بها ومخزون الخبرة المتراكم لتحقيق أعلى مستويات الجودة في خدمة العملاء".

الأهداف الاستراتيجية للمقاولون العرب

1. تحقيق النمو في الأجل البعيد وزيادة حصة الشركة في الســـــوق.
2. ضمان رضاء العملاء من خلال التحسين المستمر في الجـــــودة.
3. زيادة الإنتاجية وتحسين فرص الشركة في السوق من خلال التدريب المتميز والاتصالات الفعالة مع العامليـــن.
4. المساندة المستمرة والفعالة لقضايا المجتمع.

القيم المحورية لإدارة المقاولون العرب Core Values

1. الالتزام بالجـــــودة.
2. التفوق المهنـــي والتقني.
3. تمكين العامليـــــن.
4. الإدارة بالمعلومـــــات.
5. المشاركة في اتخاذ القرارات.

وبوضع هذه الفلسفة الإدارية موضع التطبيق تمكنت " المقاولون العرب " من تحقيق النتائج التالية:

1. تطورت قيمة الأعمال المنفذة من 1.315 مليار جنيه في العام 90/91 لتصبح 5.6 مليار جنيه في 98/99 أي بنسبة 425% مما كانت عليه وبمعدل نمو سنوي 53% في المتوسط.
2. تطور تكوين عملاء الشركة إذ أصبح القطاع الخاص يمثل في 98/99 نسبة 27.9% بعد أن كان 3.5% في 93/94، وبالتالي انخفضت أهمية المعاملات مع الحكومة من 96.5% إلى 59.1% في نفس الفترة.
3. زادت قيمة المشروعات المنفذة خارج مصر من 1.5% في 93/94 لتصبح 14.8% في 98/99، كما أصبحت مشروعات الـBOT والمشروعات العقارية تحتل 13% من إجمالي مشروعات الشركة في 98/99 وكانت غير موجودة تماماً قبل 97/98.
4. طبقت الشركة تطويراً مهماً في هيكلها التنظيمي باعتماد فلسفة اللامركزية وتحويل الفروع والإدارات إلى " وحدات أعمال استراتيجية" يقوم على الإشراف على كل مجموعة منها أحد أعضاء مجلس الإدارة، ويتم اتخاذ القرارات عن طريق نظام المجالس التنفيذية لكل فروع الشركة واعتبار الفرع شركة قائمة بذاتها تنتهج سياسة الشركة الأم وإستراتيجيتها وتضع أساليب لتنفيذ هذه الاستراتيجية بما يتناسب والمناخ الاقتصادي والعملي لكل فرع، وتتم متابعة كل نتائج أعمال هذه الفروع عن طريق نظام معلومات متكامل متصل بالشبكة الرئيسية توضع فيه نتائج أعمالها وتقيم بعد ذلك نتائج هذه الأعمال بنظام متابعة لتقييم الأداء .
5. تم تحوير الهيكل من الشكل الهرمي التقليدي الذي يوجد رئيس الشركة في قمته ويتبعه عدد من النواب يتبع كل منهم بعض الإدارات في تسلسل يتنازل من القمة إلى القاعدة، ليصبح الهيكل التنظيمي الجديد دائري يقع رئيس مجلس الإدارة في مركز الدائرة ويتحلق حوله مجموعة من فرق العمل في شكل لجان وتنتظم عمليات الشركة Processes في تناسق يستفيد من خدمات تلك اللجان وتتركز في العمليات التنفيذية Operational والعمليات المعلوماتية Informational وعمليات العملاء Customers . ويقع العملاء في قمة التنظيم بينما يتحدد وضع مجلس الإدارة في قاعدته.

6. تستخدم المقاولون العرب نظاماً لتقييم الأداء المؤسسي يعتمد على مجموعة متكاملة من المؤشرات والمقاييس المالية وغير المالية وتقترب بها من فكرة " قائمة التقييم المتوازنة BSC"، وتضم مجالات التقييم ما يلي:

- رضاء العملاء — Customer Satisfaction
- معدل التعلم وزيادة المعرفة — Learn ability & Knowledgability
- درجة التنافسية — Competitiveness
- المرونة — Flexibility
- الفعالية — Effectiveness
- الكفاءة — Efficiency
- الابتكار والتجديد — Innovation
- الحصة في السوق — Market Share
- جودة العمل عبر الزمن — Quality of Work Life
- استخدام الموارد — Resource Utilization
- النمو — Growth
- الربحية — Profitability
- السيولة — Liquidity
- الإنتاجية — Productivity
- الجودة — Quality

7. أقامت الشركة مجموعة من التحالفات الاستراتيجية المهمة من خلال الدخول في مشروعات واتفاقيات مشتركة Joint Ventures & Consortiums مع شركات أجنبية، كما أبرمت اتفاقيات تعاون مع مراكز علمية وجامعات ومنظمات دولية، وعقدت اتفاقيات لنقل التقنية مع شركات عالمية مثل Sim Of Jtaly, Abb, Dewidng Of Germany, Raymond, Statter

8. توسعت الشركة في تطبيقات تقنيات المعلومات وأقامت مركز معلومات الإدارة العليا، وتستخدم مؤتمرات الفيديو Video Conference لتحقيق الاتصال بمواقع العمل في المناطق المختلفة. كما يتم استخدام نظم دعم القرارات Decision Support Systems وذلك بإنشاء شبكة متكاملة للشركة وتصميم أنظمة أداء ومتابعة تقيم للأداء، وكذلك أنظمة لمعرفة

حجم التعاقدات ومتابعة العطاءات ونتائجها وتطور حجم الأعمال في قطاعات العمل المختلفة ومتابعة لجميع العاملين وبياناتهم. وقد مرت الشركة بمراحل ثلاثة في توجهها لتعميق تطبيقات تقنيات المعلومات، فقد اهتمت في المرحلة الأولى بميكنة العمليات اليدوية Automating Transaction processes، وفي المرحلة الثانية كان الاهتمام بنشر استخدام الحاسبات الآلية بين العاملين في المجالات المالية والهندسية والإدارية وزيادة قدراتهم على التعامل مع قواعد البيانات Computerization، ثم انصب الاهتمام في المرحلة الثالثة على بناء شبكة متكاملة وربط مواقع العمل المختلفة Network.

9. اهتمت الشركة بتطوير أداء العاملين بما يناسب متطلبات التطور التقني وظروف المنافسة في السوق المحلي والعالمي، وزاد الاستثمار في الاهتمام بتدريب العاملين فنيا وإداريا وربط الترقيات بنتائج هذا التدريب.
10. الاهتمام بالبيئة والسلامة والصحة المهنية ووضع سياسة واستراتيجية لتنفيذ هذا المفهوم في أعمال الشركة.
11. الانطلاق إلى خارج مصر وفتح اكثر من عشرين فرعا في الشرق الأوسط وأفريقيا وجنوب أوربا، وبعد أن كان عدد فروع الشركة في الخارج لا يتعدى ثلاثة فروع أصبح لها الآن خمسة وعشرين فرعاً.
12. تحققت زيادات ملموسة في دخول العاملين بنسب تتراوح بين 20-40%.

المتطلبات الرئيسية لبرامج التميز

يتحقق التميز إذا توفرت البنية الأساسية لبناء إداري متكامل ومتناغم، الأمر الذي يسمح بتوفر الموارد المناسبة وتشغيلها في عمليات تتسم بالكفاءة والانضباط ، ومن ثم إنجاز منتجات من سلع وخدمات ترقى لمستويات الجودة التي يتقبلها العملاء وتتفوق على المنافسين. وباستقراء مكونات نماذج "إدارة التميز" يمكن رصد المتطلبات التالية لإقامة البناء الإداري الملائم لأهداف وغايات التميز:

1. بناء استراتيجي متكامل بما يضمه من رسالة Mission، ورؤية مستقبلية Vision، وأهداف استراتيجية Strategic Objectives، وخطط استراتيجية Strategic Plans تقوم جميعاً على أساس من التفكير الاستراتيجي المبدع Strategic Thinking .

2. منظومة متكاملة من السياسات تحدد القواعد والمعايير التي يسترشد بها القائمون بالعمل على كل المستويات في الاختيار بين البدائل واتخاذ القرارات فيما يعرض لهم من مواقف متباينة، على أن تتصف تلك السياسات بالمرونة والتطور والتكيف مع المتغيرات.
3. هياكل تنظيمية مرنة ومتطورة ومتكيفة مع الظروف تتخلص من القوالب الجامدة والتعدد غير المبرر في المستويات والتقسيمات التنظيمية، وتعكس فكر الإدارة المعاصرة القائم على تكريس اللامركزية والمحاسبة بالنتائج، فضلاً عن استيعاب قيمة المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأجيال الجديدة من عمال المعرفة.
4. نظام متكامل للمعلومات الإدارية يشمل كافة مجالات النشاط ويوفر قواعد البيانات التي ترصد كل ما يجري في المنظمة وخارجها من متغيرات ذات صلة بأهداف المنظمة ومجالات اهتمامها، وتوالي تلك البيانات بالتحديث والتطوير، كما تتيحها للقائمين بالتنفيذ فور تحققها وكلما احتاجوا إليها.
5. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يقوم على التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات المنظمة من العاملين ذوي الاختصاصات والمهارات المحددة، وينظم عمليات الاستقطاب والاختيار وفق معايير وتقنيات متطورة تراعي أهداف المنظمة وإمكانياتها، ويوالي الموارد البشرية بالتوجيه والتدريب والرعاية المتكاملة والتعويض العادل لقاء جهودهم وحسب النتائج المتحققة Pay For Performance .
6. نظام لإدارة الجودة الشاملة يشمل كافة مجالات العمل، يقوم على تحديد أهداف الجودة في ضوء رغبات العملاء، ودراسة العمليات المنتجة للسلع والخدمات وإعادة هندستها للتفق مع معايير الجودة المستهدفة، مع تأكيد الاهتمام بالعملاء الداخليين Internal Customers إلى جانب رعاية العملاء الخارجيين External Customers.
7. نظام لإدارة الأداء Performance Management يحدد أسس ومعايير تصميم الأعمال وتخطيط الأداء Performance Planning، وتوجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف المخططة، ثم متابعة الأداء وتحليل مشكلاته وتشخيص أسبابها تمكيناً من معالجتها، ثم تطوير الأداء وتحسينه باستمرار.
8. قيادة فعالة تتبنى التغيير وتحقق التوجيه والمساندة للجميع، وتعمل على ربط المنظمة بالمجتمع وتحقيق التواصل بينهما.
9. نظام متكامل لقياس الإنجازات وتقييم الأداء المؤسسي لا يقتصر على تقييم الأداء الفردي لكل من العاملين أو مجموعاتهم، بل يرقي إلى

مستوى تقييم أداء المنظمة كلها. وقد تطورت في السنوات الأخيرة نظم للتقييم المتوازن للأداء المؤسسي The Balanced Scorecard[7] تراعي الأبعاد المالية، التسويقية، كفاءة العمليات الداخلية، ومدى تحقيق الرضاء للعاملين وتحقق التعلم والتطوير. ونظراً لأهمية هذا العنصر في نجاح " إدارة التميز " نعرض له بشيء من التفصيل فيما يلي:

مفهوم التقييم المتوازن للأداء المؤسسي
The Balanced Scorecard Concept

تدرك الإدارة المعاصرة طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال، وتفهمت شدة المنافسة وتأثيرات التقنية المتسارعة التطور في تغيير مواقف الشركات في السوق. وتنبهت الإدارة المعاصرة إلى أن الاستمرار في السوق والمحافظة على مراكزها التنافسية فيه يتطلب تطوير مستمر في نظم العمل وطرق التعامل مع العملاء والموردين. كذلك تبينت الإدارة المعاصرة أن مؤشرات النجاح والفشل في السوق، ومعايير الحكم على كفاءة الإدارة وإنجازاتها لم تعد فقط حكراً على المحاسبين القانونيين الذين اعتادوا إظهار نتائج الأعمال في شكل ميزانية تعرض في سطرها الأخير The Bottom Line الربح أو الخسارة، وإنما أصبح التقييم الصحيح لأداء المنظمات يحتاج إلى معايير إضافية تعبر عن جوانب أخرى بالإضافة إلى المؤشرات المالية.

ومن أهم التحولات في نظم الأعمال التزايد المتصاعد في أهمية الأصول غير الملموسة Intangibles في تحديد القيمة الصافية للمنظمات Net worth الأمر الذي جعل البحث عن صيغ أخرى لتقييم الأداء أمراً ضروريا. وتشمل الأصول غير الملموسة نظم وقواعد المعلومات، مصادر المعرفة، التقنيات، براءات الاختراع، حقوق الملكية الفكرية، التصميمات الهندسية وغيرها من نتاج العقل الإنساني.

---

7 Robert S. Kaplan and David P. Norton., The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action, Boston , Harvard Business School Press, 1996.

مشاكل نظم تقييم الأداء المؤسسي الحالية

أشارت الأهمية المتصاعدة للأصول غير الملموسة فضلاً عن مجمل التغييرات التي أصابت نظام الأعمال بشكل عام، الانتباه إلى مشكلات نظم تقييم الأداء المؤسسي الحالية والتي تتبلور فيما يلي:

- الاعتماد الأساسي على النتائج المالية لتقييم الأداء المؤسسي وإهدار جوانب أخرى مهمة مثل تطور المبيعات والمركز التنافسي ورضاء العملاء واستقرار العلاقات مع الموردين.
- الانحصار في تقييم النتائج المالية عن فترات ماضية لا تعكس بالضرورة الظروف الحاضرة أو التطورات المستقبلة.
- التأخير في علاج المشكلات نتيجة الانتظار لحين إنهاء الحسابات المالية وإعداد الميزانية العمومية عن العام المنتهي قبل التعرف على طبيعة المشكلات التي تعاني منها المنظمة، وبذلك تفتقر الإدارة إلى ميزة الإنذار المبكر.
- الانحصار في تقييم الأحداث الماضية وبذلك تفتقد القدرة على توقع الأخطاء أو المتغيرات ذات التأثير على نتائج الأداء، ومن ثم يصعب تفاديها أو التعامل المبكر معها.
- افتقاد القدرة على دعم عمليات اتخاذ القرارات .
- عدم العناية بتقييم الأصول غير الملموسة للمؤسسات، وعدم وجود معايير لقياسها ضمن النظم المحاسبية و المالية التقليدية في حين أن هذه الأصول غير الملموسة هي أساس التميز وارتفاع القيمة السوقية للمنظمات المعاصرة.
- الاعتماد على النموذج المحاسبي التقليدي الذي لا يتعامل مع معطيات نظام الأعمال الجديد ولا يشمل تقييم الأصول غير الملموسة ولا تقييم القدرات التنافسية للمؤسسة.

ونتيجة لأوجه القصور السابقة فشل نظام التقييم المالي مثلاً في الكشف عن مشكلات السوق التي كانت شركة XEROX تتعرض لها، كما فشل في تبين التحول الرئيسي الحادث في السوق حيث تمكنت شركات منافسة خاصة اليابانية من الزحف على السوق واحتلال مكان XEROX دون أن تدري الشركة حيث كانت تحت وهم النتائج المالية التي يقدمها نظام التقييم التقليدي، إذ برغم احتكارها XEROX سوق آلات التصوير للفترة 1955 حتى 1975، وعلى الرغم من

تحقيقها للأرباح والنمو في المبيعات، كان السوق يتحول تحت ضغط ارتفاع تكاليف الإيجار للآلات وكثرة الأعطال.

وكان نمو نماذج التميز عاملاً دافعاً لتطوير نظم جديدة لتقييم الأداء المؤسسي حيث يعتبر تقييم الأداء المتكامل لمجمل عناصر الأداء المؤسسي أحد معايير التميز. إن نتيجة التميز في نهاية الأمر أن تتحقق نتائج وقيم Values لأصحاب المصلحة في أي منظمة وهم:

- المستهلكون ويرغبون في سلع وخدمات متطورة بأسعار مناسبة وأساليب توزيع وشروط تعامل ميسرة لهم.
- أصحاب رأس المال ويسعون لتحقيق نتائج مالية وتسويقية تدر عائد مناسب على الأموال المستثمرة مع تزايد قيمة حقوق الملكية.
- العاملون ويرغبون في الرواتب والتعويضات المالية والرعاية الاجتماعية وفرص التقدم الوظيفي والشعور بمردود إيجابي لجهودهم وإنجازاتهم.
- المديرون والرؤساء الذين يبحثون أيضاً عن العائد المالي والمعنوي لجهودهم ، فضلاً عن الرضاء عن كفاءة وفعالية التنظيم ونجاح الاستراتيجيات والخطط التي أعدوها وتحملوا أعباء تنفيذها وتطويرها.
- الموردون وغيرهم من شركاء المنظمة في تحقيق عملياتها والذين يبحثون عن علاقات مستقرة ومعاملات مجزية مادياً ومعنوياً تحققها كفاءة المنظمة وقدراتها الإنتاجية.
- المجتمع بأسره الذي يهمه استقرار المنظمات ونموها لما تقوم به من استثمار للموارد المتاحة وخلق فرص العمل والمساهمة في حل المشكلات المجتمعية والبيئية.

الأفكار الرئيسية لنظام قائمة التقييم المتوازنة [BSC]

تضم قائمة التقييم المتوازنة الجوانب التاليـــــة:

- نتائج البيانات المالية [تصور الماضي].
- تقييم محركات الأداء [المستقبـــل].

وتنبع أهداف ومقاييس التقييم فيBSC من تحليل استراتيجية المؤسسة، وتتناول أربعة محاور رئيسية للأداء [يمكن زيادتها بحسب طبيعة المنظمة واحتياجاتها] هي:

1. محور العملاء ، ويهتم بتقييم نتائج الأداء المؤسسي من منظور العملاء ومدى رضاءهم عن معاملات المنظمة معهم ويثير أسئلة نحو؛ كيف يرانا العملاء؟ هل نجحنا في تقديم خدمات أفضل من المنافسين؟ هل نتوقع استمرارهم في التعامل مع المنظمة؟.
2. المحور المالي، ويهتم بقضايا الإيرادات والنفقات والربح والخسارة وكفاءة استثمار الأموال والتقييم المالي والاقتصادي لأداء المنظمة.
3. محور كفاءة العمليات الداخلية، ويبحث عن كفاءة التخطيط والتنفيذ لعمليات المنظمة المختلفة، ويبحث في أسباب انحرافات الأداء عن المعدلات المستهدفة ومجالات تحسين وتطوير الإنتاجية.
4. محور التعلم والتطوير، ويهتم هذا المحور بتحليل قدرة المنظمة على التعلم والتطور وتحسين القوة التنافسية والبحث والتطوير مقارناً بما يحققه المنافسون، مدى قدرة المنظمة على توظيف المعرفة والخبرات المتراكمة، وهل تتعلم من أخطاءها؟

خصائص نظام قائمة التقييم المتوازنة

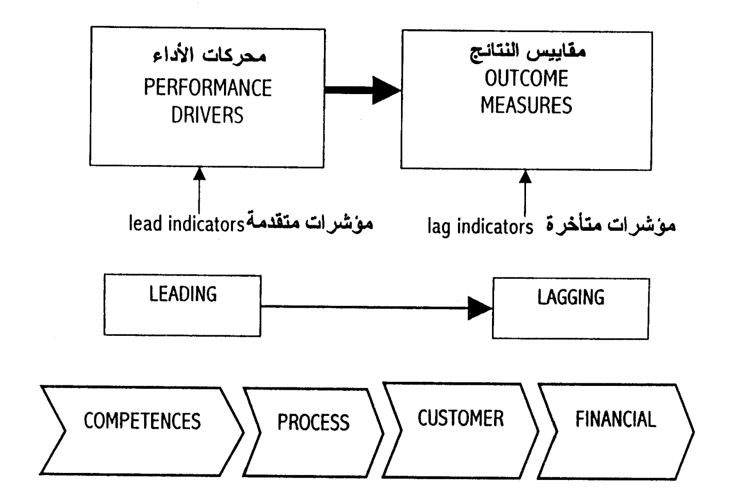
يتميز نظام قائمة التقييم المتوازنة بالخصائص التالية:

- ترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات .
- توفير آلية للاتصالات وتبادل المعلومات والتعلم وليس أداة للضبط وتقييد الأداء بمفهوم الرقابة التقليدي.
- تحقيق التوازن بين:

  - أهداف الأجل القصير وأهداف الأجل البعيد.
  - النتائج المستهدفة ومحركات الأداء للوصول إلى تلك النتائج.
  - المقاييس المادية الموضوعية والمقاييس المبنية على التقدير الشخصي.

خصائص نظام قائمة نتائج التقييم المتوازنة

تضم القائمة نوعين من المؤشرات



وتقوم الفكرة الأساسية في قائمة التقييم المتوازنة على المقارنة بين امرين، أولاً مجموعة من مقاييس الأداء متفق عليها مسبقاً في كل مجال من المجالات الأربع التي يشملها التقييم، ومجموعة الأهداف التي كانت مخططة في كل مجال. ويصور الجدول التالي نماذج لأهداف ومقاييس الأداء في المجالات الأربع:

المجال	الأهداف	المقاييس المتأخرة	المقاييس المبكرة
الأداء المالي	• تحسين الإيرادات • تنويع مصادر الدخل • ترشيد النفقات	• العائد على الاستثمار • معدل نمو الإيرادات • التغير في نفقات الخدمات	• تشكيلة الإيرادات Revenue Mix
الأداء التسويقي	• زيادة رضاء العملاء عن منتجاتنا وعمالنا • زيادة رضاء العملاء بعد إتمام الشراء	• حصة الشركة من هذه الشريحة في السوق • معدل الاحتفاظ بالعملاء Customer Retention	• آراء العملاء • استطلاع نوايا العملاء
كفاءة العمليات	• تطوير منتجات جديدة • تخفيض مشكلات الإنتاج • الاستجابة السريعة لطلبات الصيانة من العملاء	• الإيرادات من المنتجات الجديدة • معدل الأخطاء في العمليات • الوقت المستغرق في تحقيق طلب العميل	• دورة تطوير منتج جديد
التطوير والتحديث	• تنمية المهارات • ربط أهداف العاملين بمصالح الشركة	• رضاء العاملين • نمو الدخل للفرد من العاملين	• استطلاع آراء العاملين

وتعتبر عملية إعداد نظام لقائمة التقييم المتوازن في أي منظمة فرصة لمراجعة مدى توفر المقومات اللازمة لذلك النظام وأهمها وضوح الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات الدقيقة لمجالات النشاط المختلفة، نظم المعلومات القادرة على رصد وإنتاج المعلومات، ومقاييس الأداء التي ستستخدم في التقييم.

الفصل الثالث

مسئوليات الإدارة المعاصرة
وتحديات الواقع الجديـــــــــــد



الإدارة في واقع متغير

يمر العالم بمرحلة أساسية من أهم مراحل التطور والتغيير الشامل في حياة المجتمعات الإنسانية. وقد تصاعدت وتشابكت عوامل التغيير في جميع مجالات الحياة وأنتجت تلك المتغيرات واقعاً إدارياً جديداً جعل المديرين مطالبين بترك المفاهيم والتقنيات الإدارية التي سادت لفترات طويلة والبحث عن هيكل جديد من المفاهيم و الأفكار الإدارية تتناسب والظروف الجديدة. وقد أحدثت المتغيرات السريعة والمتصاعدة في السنوات القليلة الماضية تأثيرات هائلة في المناخ المحيط بالإدارة وكذا في مفاهيم وتقنيات وتوجهات الإدارة ذاتها، كما تغيرت أوضاع المنظمات وهيكليتها إلى حد بعيد. ونظرة سريعة إلى عالمنا الذي نعيشه اليوم تدلنا على قدر التغير الذي أصاب كل مجالات الحياة. ويتمثل الواقع الجديد على النحو التالي:

1. الواقع الاقتصادي الجديد

- تحول العالم إلى سوق عالمية واحـــــــــــــدة.
- تصاعد الضغوط لتحرير التجارة و إزالة الحواجز الجمركية .
- تحول معظم دول العالم إلى نظم اقتصاديات الســـــــوق.
- الضغط من أجل حرية الاستثمار و انتقال الأمـــــــوال.
- تطوير آليات لتحرير انتقال و نقل التقنيـــــــــــة.

2. الواقع السياســـــي الجديد

- انتشار النظم الديمقراطيـــــــــــــــــة .
- التركيز على حقوق الإنســـــــــــــــان .
- تعاظم أهمية التجمعات الإقليميـــــــــــــة.
- كسر الحواجز السياسية وتزايد الاتصالات بين الـــــدول.

3. الواقع الاجتماعي و الثقافي الجديد

- ارتفاع مستوى التعليم و تعاظم أهمية المعرفــــــــة.
- انتشار الثقافة العامة عبر وسائل الاتصالات الفضائيـــــة.
- التوجه لنموذج ثقافي عالمي، مع التركيز على دور المرأة والطفل.
- الاهتمام بالبيئة و التنمية المتواصلـــة، والصحوة الدينيـــة.

4. الواقع التقنـــي الجديد

- ثورة تكنولوجية تتشابك فيها تأثيرات تقنية الحاسبات الآلية، الاتصالات، الإلكترونيات لتكوين تقنية المعلومات.
- ابتكار مواد جديدة وتقنيات متطورة في مختلف مجالات الحياة.
- تطور وتعاظم آثار التقنيات الجديدة والمتجددة في تشكيل المنظمات المعاصرة وأساليب العمل فيهـــــا.

ويرصد دانيل بوروس Daniel Burrus [1] في كتابـــه " اتجاهات تقنية" العشرين تقنية التالية و يعتبرها الحاكمة في توجيه الواقع الجديد وتشكيل المستقبل:

1. الهندسة الحيويـــــــة	Generic Engineering
2. الكيمياء الحيوية المتقدمـــة	Advanced Biochemistry
3. الإلكترونيات الرقميـــــة	Digital Electronics
4. التخزين الضوئي للبيانـــات	Optical Data Storage
5. عروض الفيديو المتقدمـــة	Advanced Video Displays
6. الحاسبات المتقدمـــــة	Advanced Computers
7. الحاسبات الموزعـــــة	Distributed Computing
8. الذكاء الاصطناعـــــي	Artificial Intelligence
9. الـــــــيـــزر	Lasers
10. الألياف الضوئيـــــة	Fiber Optics
11. الموجات متناهية الصغـــر	Microwaves
12. الأقمار الصناعية المتقدمـــة	Advanced Satellites
13. الخلايا الضوئيـــــة	Photovoltaic Cells
14. الميكانيـــكا الدقيقـــة	Micro mechanics
15. المـــواد الجديـــدة	New Polymers
16. السيراميـــك عالي التقنيـة	High-Tech Ceramics
17. المركبات المدعمـــة بالألياف	Composites Fiber-Reinforced
18. الموصــــلات الفائقـــة	Superconductors

1 Daniel Burrus and Roger Gittines, Techno Trends, Harper Business, 1993.

19. الطلاء بالفيـــلم الرقيـــق Thin-Film Deposition
20. تصميم عناصـــر المـــادة Molecular Design

من جانب آخر يثير ناسبيت Naisbitt[2] قضية أساسية عن أثر التقنية السلبي في المجتمع وما تؤدي إليه من تلويث ثقافي واجتماعي مستخدماً المجتمع الأمريكي مثالاً لذلك. ويستخدم ناسبت تعبير " منطقة التلوث التقني " Technological Intoxication Zone ليشرح الآثار السلبية للتطورات التقنية في المجتمع الأمريكي مشيراً إلى المظاهر التالية:

- الميل إلى الحلول السريعة واستسهالها في جميع الموضوعات من الدين إلى التغذية The Quick Fix.
- الخوف من التقنية والرهبة الشديدة التي تصل إلى حد العبودية لها.
- الميل إلى الخلط بين الحقيقة والخيـــــال.
- قبول العنف باعتباره الأمر الطبيعـــــي.
- اللهو بالتقنية باعتبارها " لعبـــــة " Technology As A Toy .
- التباعد وعدم التواصل بين البشر في المجتمع الحديـــــث.

5. الواقع المعرفـــي الجديد

تسود المعرفة باعتبارها السمة الأساسية للعصر الحالي الذي نعيشه، وتتمثل في صناعات المعرفة كل معطيات التطور التقني والثقافي والعلمي ومن ثم الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للعصر الجديد. ويتميز عصر المعرفة الذي نعيشه بسمات وملامح لها تأثيرها على فكر وممارسة الإدارة المعاصرة على النحو التالي:

- اعتـــبار رأس المـــال الفكـــري هـــو رأس المـــال الحقيقـــي للمـــنظمات والمجتمعات[3].

---

2 John Naisbitt with Nana Naisbitt and Douglas Philips, High Tech-High Touch,,Technology And Our Accelerated Search For Meaning[With Naisbitt,N.,& Philips,D.]Nicholas Brealey Publishing, London,2001.

3 Thomas A. Stewart, Intellectual Capital, The New Wealth Of Organizations, London, Nicholas Brealey Publishing, 2000.

- تتحدد القيمة الحقيقية لأي سلعة أو خدمة بقدر ما تحويه من معرفة، والمعرفة هي أساس القوة التنافسية.
- التغيير المستمر والمتواصل هو طابع الحياة في عصر المعرفة نتيجة التجدد المستمر للمعرفة الإنسانية.
- زيادة فرص التداخل وصعوبة الانعزالية، وانتشار التحالفات الاستراتيجية بين منظمات الأعمال وبين الدول .
- اشتداد المنافسة الشرسة بين منظمات الأعمال و بين الدول ذاتها، وبين التجمعات الإقليمية.
- حتمية التطوير المستمر والتحسين الدائم في الطاقات والأساليب الإنتاجية والمنتجات.
- استثمار الانتشار الواسع للبطاقات والسلع الذكية ذات المضمون المعلوماتي.
- تركز الاهتمام في دراسة وتنمية فرص التعلم التنظيمي والوصول إلى المنظمات القادرة على التعلم Learning Organizations .

وقد انعكست تلك التغييرات في عناصر المناخ المحيط بالإدارة على هيكلية منظمات الأعمال ذاتها وكذلك منظمات الإدارة الحكومية وغيرها. فقد أصاب التغيير المنظمات من حيث الشكل فأصبحت تميل إلى تصغير الحجم وتبسيط الهيكل التنظيمي والالتجاء إلى التقنيات الحديثة بما يطور أساليب تأدية الأنشطة في وقت أسرع وكفاءة أعلى، ومن ثم يقلل من أعداد العاملين ويغير من نوعياتهم. كما حدثت اختلافات مست جوانب المنظمة جميعها من حيث أساليب الإنتاج للسلع والخدمات، وأساليب التسويق والتوزيع والوصول إلى الأسواق والعملاء، وتطور أنواع الموارد المستخدمة في العمليات الإنتاجية. كذلك طال التغيير أنماط القيادة وأساليبها في التعامل مع النوعيات الجديدة من العاملين ذوي المعرفة والمستهلكين أصحاب الكلمة العليا في سوق المشترين والموردين المنضمين إلى تحالفات مع الشركات المتعاملة معهم وغير ذلك من نوعيات العلاقات الجديدة التي تتطلب مفاهيم وأساليب قيادية مختلفة. وفي النهاية فقد تغيرت نتائج الأداء في المنظمات المعاصرة وكذلك معايير ووسائل قياس تلك النتائج وتقييمها.

وقد كانت استجابة الإدارة المعاصرة لتلك المتغيرات سريعة وإيجابية في أغلب الأحوال إذ تبينت أنها تمثل فرصاً هي جديرة باستثمارها واتخاذ كل مايمكن من إجراءات لضمان الفوز بها في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة بين المنتجين

وتزايد في قوة المشترين بما توفر لهم من بدائل عديدة ومعلومات وفيرة كادت تقترب بالسوق من حالة المنافسة الكاملة التي روجت لها النظرية الاقتصادية الكلاسيكية. وتمثلت أهم أشكال استجابة الإدارة المعاصرة للمتغيرات فيما يلي:

- تطبيق تقنيات إعادة التصميم وإعادة الهندسة وإعادة الهيكلة للمنظمة وعملياتها Business Processes Reengineering , Restructuring , Redesign Of Every Thing
- تعميق استخدام التقنيات الحديثة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات في كافة مرافق وأنشطة المنظمة وتطوير أساليب الأداء لتتوافق مع معطيات التقنية الجديدة.
- التركيز على مفاهيم وأساليب الجودة الكاملة Total Quality وخلق وهندسة القيم Value Creation and Engineering وتنمية العلاقات المتواصلة مع العملاء والمتعاملين Sustainable Relationships and Partnerships.
- تأكيد أساليب متطورة وعقلانية في التعامل مع الموارد البشرية، واتباع تقنيات تهدف إلى تعظيم العائد من الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للأفراد وحشدهم للعمل المتناسق والفعال في فرق ذاتية الإدارة.
- تطوير نظم وآليات تتعامل مع المتغيرات باعتبارها من طبيعة نظام الأعمال – وليست استثناء– وتفعيل منطق إدارة التغيير Change Management ليس فقط من أجل التعامل مع المتغيرات بعد حدوثها، ولكن في الأساس من أجل صنع التغيير وتوجيه دفة المتغيرات لصالح أهداف المنظمة.
- الانغماس في السوق العالمي والأخذ بتوجهات العولمة وتجنب الانعزال والتقوقع في السوق المحلي، مع الحرص على تأكيد الهوية الذاتية والصبغة المحلية كوسيلة للتميز في المنافسة العالمية.[4]
- الاهتمام بمفهوم " التميز " Excellence باعتباره النغمة الجديدة السائدة في مجالات الإدارة المعاصرة، والسعي نحو استكمال مقومات التميز حسب النماذج العالمية الآخذة في الانتشار.[5]

---

[4] سنعرض لهذه القضية بتفصيل في الفصل الرابع عن " العولمة" وتأثيراتها على الإدارة المعاصرة.

[5] راجع الفصل الثاني عن " إدارة التميز" .

تحديات
الواقع الجديد للإدارة المعاصرة

الإدارة هي المسئولة عن إنشاء وتشغيل و تنمية وصيانة مؤسسات الأعمال سواء المملوكة ملكية عامة أو خاصة، وتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية، وفي ضوء معطيات الواقع الجديد تواجه الإدارة المعاصرة عدداً من التحديات الأساسية عبر عنها عدد من الكتاب منهم بيتر دركر Peter Drucker[6] الذي وصف تلك التحديات بكونها " موضوعات الغد الساخنة" والتي تختلف جذرياً عن اهتمامات الإدارة ومشكلاتها الحاضرة. ويوضح دركر مجموعة التغييرات التي أحدثها الواقع الجديد في فرضيات الفكر الإداري القديم على النحو التالي:

- أن الإدارة هي العضو أو المكوّن الحيوي في جميع المنظمات أي هي العقل المحرك
Management is the specific and distinguishing organ of any and all organizations[7]
- أن التنظيم الأمثل هو التنظيم الذي يناسب المهمة المطلوبة بمعنى أنه لا يوجد نمط تنظيمي واحد يعتبر الأفضل في كل الحالات
[8]The organization that fits the task
- لا يمكن "إدارة" البشر، ولكن يمكن قيادتهم The task is to lead people.[9] ، والغاية أن تتمكن الإدارة من استثمار قدرات ومعارف كل فرد.
- لا يجب أن تنظر الإدارة إلى التقنية ومستخدمي منتجاتها باعتبارهم معطيات Givens لا يمكنها التعامل معها، ولكن ستكون أسس الإدارة الجديدة هي القيم values التي يهتم بها العملاء وتفضيلاتهم لتوزيع دخولهم
"The foundations have to be customer values and customer decisions on the distribution of their disposable income"[10]

---

6 Peter, F. Drucker., Op.Cit, p. ix

7 Ibid., p.9

8 Ibid., p.17

9 Ibid., p.22

10Ibid., p.29

- يتحدد نطاق الإدارة ليس على أساس قانوني ولكن على أساس العمليات والأنشطة الاقتصادية ويركز على تحقيق النتائج والأداء عبر سلسلة القيمة
" The scope of management is not legal, it has to be operational. It has to embrace the entire process. It has to be focused on results and performance across the entire economic chain"[11]
- لا تنحصر الإدارة داخل المنظمة، بل يجب أن تولي عنايتها للمناخ المحيط حيث تتحقق النتائج التي تسعى إليها. إن النتائج توجد خارج المنظمة حيـــــث الفـــــرص المتاحـــــة فـــي المنـــــاخ Results Of Any Institution Exist Only On The Outside[12]. وستكون مهمة الإدارة الأساسية هي تحديد النتائج المطلوبة ثم صياغة كل عمليات المنظمة من أجل تحقيق تلك النتائج.

كما يطرح دركر مجموعة من القضايا - أو التحديات - التي ينبغي على الإدارة المعاصرة مواجهتها حتى تتمكن من معايشة الواقع الجديد، وأن تكون أساساً في بناء استراتيجيتها. من تلك التحديات ما يلي:[13]

- تغير الهيكل السكاني نتيجة انخفاض معدلات المواليد في العالم المتقدم.
- تغير أنماط توزيع الدخـــــــــــــــــــــــــــل.
- أهمية تحديد "الأداء " المطلوب من الموارد البشريـــــــــــــة.
- تنامي المنافسة العولميـــــــــــــــــــــــــــة.
- تنامي الفجوة بين العولمة الاقتصادية والشرذمة السياسيـــــــــــة.

كذلك يضيف دركر مجموعة أخرى من التحديات التي يجب على الإدارة المعاصرة التعامل معها بإيجابية. وتشير تلك التحديات إلى أهمية النظر إلى قضية التغيير ودور المدير باعتباره " قائد التغيير" Change Leader. كما يبين أهمية تحديات "المعلوماتية" Information Challenges ، ثم تحديات التعامل مع عمال المعرفة Knowledge Workers وأساليب تحسين وتطوير إنتاجيتهم، ثم يضيف أخيراً التحدي الرئيسي للمدير وهو كيف يدير نفسه Managing Oneself .

---

11 Ibid., p.34

12Peter F. Drucker., Op.cit. p.3

13 Ibid., pp41-69

مسئوليات
ووظائف الإدارة المعاصرة

في ضوء الواقع الجديد وتحدياته، تتبلور المسئولية الأساسية للإدارة في العمل على تنمية و تدعيم أفكار ومفاهيم جديدة تتعامل بكفاءة مع ظروف هذا الواقع الجديد ومعطياته الحالية وتداعياتها المستقبلية و تعكس الأولويات التالية:

- إدراك معنى التحولات في نظام الأعمال العالمي، والإعداد للتعامل معها وفقاً للأسس والمعطيات العالمية وليست الأسس المحلية المعتادة.
- اتخاذ السوق العالمي مجالاً لنشاط المؤسسة، والبعد عن الانحصار في السوق المحلية.
- التعامل في السوق المحلية بمفاهيم ومعايير السوق العالمي.
- اتباع منهجية إدارية جديدة تقوم على إطار فكري متميز يوافق معطيات العصر ويتعامل بإيجابية مع مصادر التغيير ويستشرف أوضاع المستقبل.
- استيعاب التقنية المتجددة وتوظيفها في تطوير وتحديث العمليات والمنتجات .
- توظيف التقنيات الإدارية الجديدة لبناء قدرات تنافسية أعلى وتوجيه الأداء نحو تحقيق النتائج المطلوبة. من تلك التقنيات ما يلي:

▪ الإدارة الاستراتيجية	Strategic Management
▪ الإدارة الموجهة بالسوق	Market-Driven Management
▪ إدارة التقنية	Technology Management
▪ الإدارة الموجهة بالمعلومات	Information-Based Management
▪ إدارة المنافسة	Competition Management
▪ إدارة الجودة الشاملة	Total Quality Management
▪ الإدارة العولمية	Global Management
▪ الإدارة الموجهة بالوقت	Time-Based Management
▪ إدارة سلسلة التوريد	Supply Chain Management
▪ إدارة العلاقات مع العملاء	Management Customer Relationships

إن المسئولية الأساسية للإدارة المعاصرة أن تحقق المنافع والعوائد والقيم التي ترضي كافة" أصحاب المصلحة " في المنظمة Stakeholders وتحقيق النمو والتواصل والاستمرارية في خلق تلك المنافع والقيم. ويشير تعبير " أصحاب المصلحة " إلى تطور مهم في أسلوب تفكير الإدارة إذ لم تعد الإدارة أسيرة التفكير المنغلق في مصالح أصحاب رؤوس الأموال والعمل على تعظيم المنافع العائدة إليهم في شكل أرباح وارتفاع قيمة حقوق الملكية، بل انطلقت للاهتمام "المتوازن" Balanced بمطالب فئات أخرى ذات مصلحة في نجاح المنظمة ونموها ويشاركون في تحمل أعباءها ويتحملون خسائرها ومشاكلها. وتضم تلك الطوائف من أصحاب المصلحة - فضلاً عن الملاك أصحاب رؤوس الأموال - ، العاملين على اختلاف مستوياتهم، والعملاء والمستهلكين الذين يتعاملون في منتجات المنظمة، والموردين للسلع والخدمات وكافة الأطراف المشاركة في سلسلة التوريد Supply Chain للمنظمة من موزعين ووكلاء ومسئولي البنوك والمؤسسات المالية وغيرهم ممن يقدمون خدمات تساعد المنظمة في تحقيق أغراضها، وكذلك المجتمع بأسره صاحب المصلحة الحقيقة في نمو المنظمات ونجاحها والداعم الحقيقي لوجودها بما يوفره من موارد وضمانات وقواعد تنظيم العلاقات بين المنظمات وبين غيرها من الكيانات المجتمعية ذات العلاقة.

النموذج الفكري للإدارة المعاصـــرة

يتشكل النموذج الفكري الجديد للإدارة المعاصرة نتيجة حصيلة هائلة من الدراسات والمفاهيم قدمها باحثون أكاديميون، فضلاً عن تقنيات وممارسات إدارية ناجحة ابتكرها ووضعها موضع التطبيق ممارسون متميزون في منظمات متميزة سواء في قطاعات الأعمال أو الإدارة الحكومية. ونرصد في هذا الجزء الجانب الأكبر من تلك المفاهيم ونتائج الممارسات التطبيقية، والتي يمكن لكل ممارس ومهتم بالعلم الإداري أن يصوغها في " نموذج فكري" خاص يسترشد به في عمله . ومن هنا تبرز الحقيقية المهمة أن مثل هذا النموذج الفكري لن يكون نموذجاً أوحد في مختلف التطبيقات، ولكن سيكون على تنويعات مختلفة تتباين عناصرها وتختلف أهمياتها النسبية في كل حالة حسب معطيات الموقف، ولكنها جميعاً ستكون متفقة في الأصول العامة والتوجهات الفكرية الأساسية.

وتتمثل أهم عناصر النموذج الفكري الجديد للإدارة في تشكيلته الأصيلة Generic فيما يلي:

1. **إدراك أهمية التعامل مع المناخ المحيط باعتباره المصدر الحقيقي لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، والتحليل المستمر للمناخ ورصد ما به من الفرص والمهددات.**
2. **الاعتراف بأهمية السوق واتخاذه نقطة الانطلاق في كافة عمليات الإدارة والمنظمة، واعتباره المعيار الرئيسي للكفاءة الإدارية والقدرة التنظيمية.**
3. **دقة اختيار الأهـداف واتخاذها أسساً للتخطيط ومعايير لتقييم الأداء والإنجاز.**
4. **قبول التغيير والتعامل مع المتغيرات ومتابعتها والتعامل معها بإيجابية ووضع منطلقات "إدارة التغيير" في الاعتبار.**
5. **تكوين الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتوظيفها وصيانتها وتنميتهـا.**
6. **التعامل الكفء مع القيود والمحددات في المنظمة ورسم الاستراتيجيات الكفيلة بالقضاء عليها أو تحييدها بحيث لا تؤثر على فرص الإنجاز وتحقيق الأهداف.**
7. **المواجهة النشطة و الفعالة للمنافسة والعمل على رصد وتنمية القدرات المحورية وتوظيفها لبناء القوة التنافسية للمنظمة.**
8. **السعي للتميز بالتطوير والابتكار واستثمار الممكنات Enablers البشرية والمعلوماتية والمادية.**
9. **استيعاب التقنيات الجديدة والمتجددة وإدماجها في نسيج المنظمة وتنسيق توظيفها بالتكامل مع باقي عناصر منظومة الإنتاج، واتباع منطق الإدارة الاستراتيجية في اختيار التقنيات الملاءمة وتطويرها وصيانتها.**
10. **الاستخدام الواعي والمخطط لتقنيات المعلومات والاتصالات، وتنسيقها مع عناصر المنظمة البشرية والمادية لبناء وتنمية واستثمار القدرات التنافسية.**
11. **اتباع منطق الحشد والتكثيف المنظم للموارد والتركيز في المنافسة بكل الطاقات المتاحة للمنظمة لتعظيم الآثار الناتجة عن الأنشطة التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين.**
12. **توظيف الوقت في عمليات المنظمة وإدماج عنصر الزمن في منظومة الإنتاج بحيث يكون الوقت المستغرق في الاستجابة لرغبات العملاء أقل**

ما يمكن، مع استمرار التعامل في الأسواق ومباشرة النشاط على مدار الساعة.

13. الانطلاق في مباشرة الأنشطة من منطق أن العالم كله سوق للمنظمة، وأنها تستطيع مباشرة عملياتها من أي مكان وفي كل موقع في العالم لايحدها في ذلك سوى اقتصاديات النشاط.
14. استيعاب أهداف ومفاهيم التميز Excellence والعمل على تهيئة البنية الإدارية والتنظيمية الأساسية لخلق المناخ الملائم لتحقق التميز وفق المعايير والمستويات المتعارف عليها عالمياً.
15. التخطيط لتحقيق التوازن والاهتمام المتعادل بين أهداف الربحية ومعالجة مشكلات المدى القصير من جانب، وبين أهداف النمو وتعظيم العائد على الاستثمار في المدى الطويل.
16. تنمية العلاقات مع مؤسسات البحث العلمي والتطوير التقني وإقامة قدرات ذاتية في مجال التطوير المستمر لتقنيات الإنتاج والمنتجات، وتهيئة ثقافة تنظيمية تحابي الابتكار والإبداع وتشجع العاملين لتقديم إبداعاتهم الفكرية في جميع المجالات.
17. تنمية منهجية إدارية تتبنى النظرة الكلية و الشاملة في تحليل المشكلات والبحث عن الحلول والتي تراعي الأبعاد المتعددة في أي قضية وتقيم التوازن بين اهتمامات أصحاب المصلحة في المنظمة..
18. اعتبار التنظيم بمكوناته المختلفة - من هياكل وعلاقات وصلاحيات ومسئوليات – وسائل تستخدمها الإدارة بتنويعات مختلفة متناسبة مع الظروف والتوجهات والأهداف. ومن ثم تكون المرونة والملاءمة أساس بناء التنظيم وتطويره باستمرار، وبالأخذ في الاعتبار نتائج التعلم التنظيمي وتراكم المعرفة لدى أفراده. وفي هذا السياق تأخذ الإدارة المعاصرة بالتوجهات التنظيمية التالية:

- التخلص من القوالب التنظيمية الجامـــــــــــدة.
- اختيار الحجم المناسب للتنظيـــــــــــــم.
- تنمية العمل الجماعي و استثمار فرق العمل المتكاملة.
- توزيع المسئوليات والصلاحيات بالتناسب مع المستوى المعرفي للأفـــــــــــراد.
- التركيز على الأنشطة ذات الميزة التنافسية والتي تحقق قيمة مضافة أعلى والتخلص من غيرها من الأنشطـــــــــــــة.

- إعداد الهياكل التنظيمية لتعكس علاقات الأنشطة في تدفقات العمليات المختلفة Process-Based Structure وتجنب التنظيمات الوظيفية التقليدية Functional Structures.
- مراعاة التوازن التنظيمي بين تقسيمات وأنشطة ومستويات التنظيم، والحرص على المتابعة المستمرة للأداء التنظيمي والتأكد من تواءم التنظيم مع مجمل عناصر المناخ الداخلي والخارجي وتوجهات الإدارة وأهدافها.
- العناية بتنمية نمط القيادة الإدارية المحابي للتغيير والمساند للعاملين ذوي المعرفة والمؤيد لتمكينهم Empowring للمشاركة بفعالية في تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات.

ولعله من المفيد أن نختتم هذا الفصل بسرد بعض أهم المحاولات الحديثة في تشكيل نموذج إداري جديد يصلح أساسا للتطبيق الواعي في المنظمات المعاصرة:

1. في عام 1993 قدم الكاتبان Tapscot & Caston [14] فكرتهما الأساسية بأن النقلة الفكرية الجديدة في الإدارة سيكون أساسها تقنية المعلومات، وبناء على ذلك طرحا وجهة نظرهما حول تأثير هذه التقنية في رفع أداء منظمات الأعمال وكيف سيتحول التنظيم بفعل تقنية المعلومات إلى"التنظيم المتكامل "The Integrated Organization بترابط أجزاءه و" التنظيم الممتد" The Extended Organization للخارج بمعنى التواصل مع الموردين وجهات التوريد المختلفة والاعتماد عليهم في أداء عمليات هم أقدر وأكفأ في القيام بها.
2. تسهم Lynda Greatton[15] بفكر يركز على أهمية الموارد البشرية للمنظمات المعاصرة باعتبارهم الأصول الأغلى عن باقي الأصول التي تتعامل فيها الإدارة. ومن ثم فهي تقدم إطاراً لعمل الإدارة يقوم على فروض أربعة هي:

---

14 Don Tapscot and Art Caston , Paradigm Shift – the new promise of information technology – N.Y. : McGraw-Hill ,1993.

15 Lynda Greatton, Living Strategy – putting people at the heart of corporate purpose – London : Financial Times-Prentice Hall,2000.

- هناك فروق جوهرية بين الموارد البشرية باعتبارهم أصول assets وبين الأصول التقليدية من أموال وتقنيات وغيرها.

- أن إدراك الإدارة لهذه الفروق الجوهرية يخلق إطاراً فكرياً إدارياً ومنهجاً للعمل في المنظمات مختلفان تماماً ، فهي نقلة فكرية a shift in mind set
- أن استراتيجيات المنظمات لا يمكن تحقيقها سوى عن طريق الموارد البشرية.

- أن تنمية اتجاه استراتيجي للتعامل مع الموارد البشرية يتطلب إقامة حوار واتصالات عبر كل مستويات وقطاعات التنظيم.

ثم تطرح المؤلفة مفهومها عن كيف يعمل الناس في كونهم يدركون قيمة الوقت وأنهم يبحثون عن معنى حين يعملون، كما أنهم يهتمون بالمعنويات وليس فقط الأمور المادية. وبناء عليه تقترح المؤلفة استراتيجية حية A Living Strategy تهدف لتثمير العنصر البشري في المنظمة، وذلك من خلال بناء تحالف بين الإدارة والعاملين، وتوضيح الصورة المستقبلية المستهدفة، والفهم الواعي للقدرات المتاحة وأوجه النقص أو الضعف فيها، ثم رسم خريطة لنظام العمل، وأخيراً تتم نمذجة هذه الرؤية في نظم قابلة للتحقيق.

وفي عام 1999 قدم مجموعة من خبراء شركة PriceWaterHouseCoopers[16] إطاراً للإدارة الجديدة محوره " العمل والتنفيذ" ACTION ، واعتبار هذا الإطار طريقة جديدة في الإدارة في عصر ما بعد التغيير "a new way of managing in the post-change era "[17]، وتنهض تلك الطريقة على توضيح البعد التنفيذي العملي في كل محور من محاور عمل الإدارة وهي التخطيط، تدبير وتخصيص الموارد، القيادة، تنمية وتدعيم عناصر المنظمة، تحريك الموارد، توضيح الاتجاهات والإعلام بالنتائج وهكذا في جميع مسئوليات الإدارة يكون التركيز على أن تكون فعالياتها مصحوبة بالتنفيذ.

---

16 Stephen Redwood, Charles Goldwasser, and Simon Street , Action Management , N.Y. : John Wiley & Sons, Inc, 1999.

17 Ibid., p. vii

كيف تعاملت الإدارة الغربية مع الواقع الجديد؟

طرحنا في هذا الفصل التساؤل المهم حول مسئوليات الإدارة المعاصرة في تعاملها مع تحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية وغيرها من المتغيرات. وقد يكون من المفيد عرض بعض تجارب ومداخل التعامل التي جربتها شركات عالمية وحققت من خلالها نجاحاً ملموساً في استثمار الفرص والتعامل مع المهددات والمخاطر.

ويمكن حصر المداخل الإدارية المجربة في التعامل مع ظروف الواقع غير المستقر والمتغير باستمرار فيما يلي:

1. المدخل الاستراتيجي The Strategic Approach

حيث تتولى الإدارة العليا قيادة الشركة من خلال وضع الاستراتيجيات القائمة على تصور المستقبل وبناء الخطط والبرامج التي توصلها إلى الموقع الذي تتمناه في السوق. وفي هذا المدخل تهتم الإدارة بدراسة السوق وأحوال المناخ المحيط، وتحدد أهدافها لتكون لها الريادة في السوق، ومن ثم تعيد هيكلة الشركة وتنظم كافة فعالياتها في ضوء هذا الهدف الاستراتيجي. وتركز الإدارة العليا على الأمور المهمة ذات الطبيعة الشاملة والمستقبلية، مع ترك الأمور التنفيذية للمستويات الإدارية المساعدة. إن القيمة الأساسية لهذا المدخل هي في النظر إلى المستقبل والبحث عن فرص النمو في الأجل الطويل. ومن أهم الشركات العالمية التي تعمل وفق المدخل الاستراتيجي Dell Computer, Coca-Cola, Nestle.

2. المدخل الإنساني The Human Assets Approach

في هذا المدخل تعمل الإدارة العليا على مواجهة المتغيرات والظروف المتجددة في السوق والمناخ المحيط من خلال بناء وتنمية قدرات الموارد البشرية ووضع الاستراتيجيات والبرامج الهادفة إلى تعميق مشاركتهم في تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات. وتعتمد الإدارة في هذا المدخل على المعرفة الوثيقة والدقيقة لقدرات الأفراد ومهاراتهم وتوجهاتهم، وتعمل على إسناد الأعمال المناسبة لهم، وخلق كيانات وفرق عمل متجانسة تنطلق فيها قدرات الأفراد للعمل دون حاجة للتدخل المباشر أو الرقابة الخارجية من قبل الرؤساء والمشرفين. ويمثل الاختيار الموضوعي والسليم للأفراد أساساً مهماً في نجاح

هذا المدخل، كما يكون للتدريب والتنمية المستمرة دور رئيسي في تفعيل طاقات ومهارات الأفراد. وقد تبلور هذا المدخل في السنوات الأخيرة في شكل نظام متكامل لإدارة الأداء Performance Management. كما تعتبر فلسفة التمكين Empowerment عنصراً رئيسياً في نجاح هذا المدخل من خلال تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وانطلاق وتسمح لهم بالابتكار والتطوير وتحمل المسئوليات والمشاركة في النتائج. وينتمي هذا الفكر إلى التوجهات الحديثة في النظر إلى الأفراد باعتبارهم رأس المال الحقيقي The Intellectual Capital الذي تملكه الشركات والمصدر الأساسي في إنتاج القيم Value Creation. ومن الطبيعي أن نجد هذا المدخل يسود بشكل واضح في شركات الخدمات التي تعتمد في نجاحها أساساً على علاقة العاملين بها مع العملاء وأساليبهم في التعامل معهم Service Industries مثل شركات الطيران وشركات التأمين ومؤسسات الخدمات العلاجية.

3. المدخل المعرفي The Expertise Approach

تعتمد الإدارة في هذا المدخل على تكثيف استخدامها للمعرفة المتخصصة والخبرة العالية في بعض مجالات العمل، وتستثمر هذه المعرفة والخبرة في تحقيق نقلة أساسية تميزها عن المنافسين من ناحية، وتسمح لها بالتعامل الإيجابي مع المتغيرات وظروف الواقع الجديد من ناحية أخرى. وبشكل أكثر تحديداً تكون الخبرات والتقنيات والبرمجيات Software هي أساس التركيز في عمل الشركات ذات التوجه المعرفي، وتعتبرها أساس ميزاتها التنافسية. مثال ذلك مثلاً مجموعة شركات صناعة الساعات السويسرية الذين اتحدوا في تجمع لمواجهة شراسة المنافسة اليابانية وانحسار حصة الساعات السويسرية في السوق العالمي، حيث اعتمدت تلك الشركات المدخل المعرفي لتطوير ساعة جديدة بمفهوم جديد يقدم للمستهلك خدمة جديدة ليس فقط التعرف على الوقت بل أيضا الزينة والتغيير المستمر في التصميم والألوان، مع تخفيض التكلفة والمحافظة على مستوى معقول من الجودة. تمثل كل هذا في الساعة Swatch والتي قامت في الأساس على الخبرة التقنية المتفوقة والتي اعتمدتها الإدارة أساساً لمشروع شامل لإعادة صياغة صناعة الساعات السويسرية.[18]

---

18 Stuart Crainer, The 75 Greatest Management Decisions Ever Made...and 21 of the worst,New York: AMACOM,1999, pp.17-19.

4. المدخل التنظيمي The Structural Approach

تعتمد الإدارة في هذا المدخل فكرة بناء البنية التنظيمية التحتية الكاملة Organizational Infrastructure لتكون الأساس الصلب الذي تقوم عليه الشركة. وتشمل تلك البنية الهيكل التنظيمي، السياسات والنظم، الإجراءات التنفيذية لمختلف العمليات. وتهتم الإدارة في هذا المدخل بتفصيل أساليب الأداء وبيان متطلباتها، وتكون هي الأساس في اختيار الأفراد وتوجيه أداءهم، ومراقبة إنجازاتهم. ويمكن وصف هذا المدخل بأنه يقوم على "الإدارة حسب الكتاب " Management by the Book، وهو مدخل شائع في المنظمات الحكومية بالدرجة الأولى، وإن كانت شركات ومنظمات أعمال أيضا تلجأ إليه لوضع أسس يمكن الرجوع إليها والقياس عليها. كذلك يمكن وصف هذا المدخل بأنه " الإدارة المنظومية " Systematized Management حيث تكون نظم العمل في مرتبة عالية من اهتمام الإدارة، وتنسق باقي عناصر الأداء البشرية والمادية وفق معطيات هذه النظم. وتتمثل في هذا المدخل قيمة مهمة هي وجود أسس محددة وقواعد موضوعية لتحديد الأداء واتخاذ القرارات في مختلف المواقف مما يجعل التقييم ممكناً، كما ييسر من عمليات التنسيق والتكامل بين مختلف العاملين في قطاعات الشركة المختلفة.

5. المدخل التوفيقي The Integrative Approach

يأخذ هذا المدخل من كل المداخل السابقة بحسب متطلبات الموقف، ويستفيد من معطيات المداخل المختلفة ويحاول التوفيق بينها. وتعتمد هذا المدخل كثير من الشركات العالمية التي تتعامل في أسواق ودول متعددة بما يحتم المرونة في النظم، والسرعة في اتخاذ القرارات، والتوافق مع الظروف المحلية، مما يجعل الإدارة تميل إلى ترك الحرية للمسئولين في مواقع العمل المختلفة لاختيار مدخل التعامل مع المتغيرات وتنسيق مواقفهم دون الالتزام بمدخل محدد سلفاً.

ختاماً لهذا الفصل نكرر أن الفكر الإداري في حركة دائبة، وأن ما يعتبر اليوم "الإدارة المعاصرة" سيصبح غداً "الإدارة التقليدية". كما أن ثمة حقيقة مهمة أخرى، أن إنتاج الفكر الإداري المتجدد ليس وقفاً على المنظرين والأكاديميين بقدر ما هو نتاج تفاعل بينهم وبين الممارسين وخبراتهم وتجاربهم التطبيقية، لذا طالما هناك منظمات تعمل، وطالما تحدث التغييرات وتتوالى محاولات التطوير والتحديث في المنظمات ، سيتواجد دائماً " الفكر الإداري المعاصر ".

الفصل الرابع

العولمة
وتأثيراتهـــا علـــى الإدارة

يعالج هذا الفصل قضية " العولمة " التي شغلت - ولا تزال - العالم بما يجعلنا نعتبرها واحدة من القضايا المصيرية غير المسبوقة بما تثيره من جدل واسع بين المؤيدين والمعارضين. ففي رأي أنصار العولمة هي تطور تاريخي لا مناص عنه وهي النظام العالمي الأخير الذي يعد بمستقبل زاهر وحياة كلها رفاهية وسعادة لكافة الشعوب التي تلتزم منهجها، بينما يرى معارضوها أنها تهديد مباشر يدمر الاقتصاديات والثقافات الوطنية ويلغي السيادة الوطنية لدول وشعوب العالم النامي ويعظّم من سيطرة الاحتكارات العالمية والدول الغنية على ثروات ومقدرات الشعوب، وأنها فرضت الاستعمار الأمريكي الجديد على شعوب العالم بعد أن انفردت الولايات المتحدة الأمريكية بزعامة العالم عقب انهيار نظام القطبين بانهيار الاتحاد السوفيتي القديم.

وأياً كان الموقف من العولمة، فإنها أصبحت حقيقة واقعة يجب التعامل معها للاستفادة مما تتيحه من فرص والتحوط ضد المخاطر والتهديدات الناشئة عنها. إن النظام العالمي المعاصر بتجلياته الاقتصادية والسياسية والتقنية والعسكرية يشهد صراعاً مكشوفاً أحياناً ومكبوتاً أحياناً أخرى بين قوى تتصارع على السيطرة على ثروات العالم ومقدرات الشعوب من خلال استخدام تقنياتها المتقدمة ووسائل تأثيرها الإعلامية والسياسية.

ورغم اختلاف مداخل دراسة العولمة من المنظور السياسي أو الاقتصادي أو الثقافي، فإن المنظور الإداري هو الذي يحتل أهمية خاصة في تحليلنا لهذه الظاهرة. وهدفنا أن نتبين كيف أثرت العولمة على فكر وتقنيات الإدارة، وكيف أسهمت في تطوير نماذج فكرية إدارية جديدة تتبنى مفاهيم نشأت في ظل العولمة وتحل محل مفاهيم وفلسفات إدارية سادت لفترات طويلة سابقة.

يضم الفصل ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول : المفاهيم الأساسية للعولمة، ويطرح الأفكار المتناقضة حول العولمة ووجهات نظر المؤيدين والمعارضين، ومحاولة التوصل إلى مفهوم محايد يبين جوانبها المختلفة الإيجابية والسلبية ليكون أساساً لاتخاذ القرار باختيار أسلوب التعامل مع تلك الظاهرة.

المبحث الثاني: دور الإدارة العربية في مواجهة تحديات العولمة، يناقش تأثير العولمة على الإدارة في العالم العربي وكيف يمكن لها أن تواجه ما يفرض عليها من تحديات بغرض تأمين مواقعها في السوق العالمي وحماية مراكزها في أسواقها المحلية.

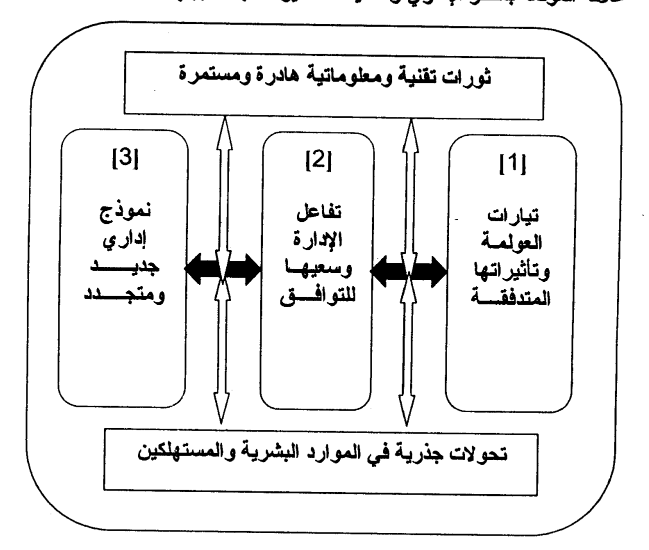
المبحث الثالث: قراءة في أدبيات العولمة بين التأييد والمعارضة، ويستعرض هذا المبحث بعض الكتابات الحديثة في قضية العولمة بأمل توفير مزيد من التوضيح لهذه الظاهرة محل الاختلاف حتى بين المؤيدين لها أنفسهم، وكذا تباين مواقف المعارضين لها.

المبحث الأول

المفاهيم الأساسية للعولمة

1. أفكار أساسية حول العولمة

نحاول في هذا الجزء تقديم إطار فكري يوضح ظاهرة العولمة ويضعها في سياقها الموضوعي، ويعبر الشكل التالي عن الإطار الفكري الذي يفسر علاقة العولمة بالفكر الإداري وعمليات التأثير المتبادلة بينهما:



ونقدم التفسير التالي لنشأة العولمة ومظاهرها وتأثيراتها:

1. يتسم العصر الحالي بحركة دائبة لمتغيرات وتحولات جذرية مست كافة قطاعات النظام الاقتصادي في دول العالم جميعها، كما طالت جوانب الحياة المجتمعية على تعددها في كل المجتمعات المعاصرة.

2. **تمثل الطفرات العلمية والتقنية الهائلة وغير المسبوقة أهم المتغيرات الفاعلة في العصر الحالي، وتأتي في مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات.**
3. **صاحبت الطفرات التقنية الهائلة ظروف وأحداث سياسية واقتصادية عالمية أسهمت في تركيز القوة والتفوق الاقتصادي والسياسي والعسكري والتقني في دولة واحدة هي الولايات المتحدة الأمريكية، ومن هنا كان بزوغ عصر " القطب الواحد" Uni-Polar World System وذلك نتيجة انهيار الاتحاد السوفييتي القديم.**
4. **تنازع الولايات المتحدة الأمريكية في العصر الحالي قوى إقليمية تحاول أن تنافس في الأسواق العالمية وتشارك الولايات المتحدة الأمريكية محاولات السيطرة على الاقتصاد العالمي – ومن ثم السياسة والثقافة –** وتأتي اليابان والاتحاد الأوروبي في مقدمة تلك القوى [ناهيك عن آسيا] [خلاف اليابان والصين].
5. نشأ عن تلك المتغيرات والتحولات تداعي الصروح والهياكل الفكرية والتقنيات الإدارية التقليدية التي ساهمت في نجاح مؤسسات الأعمال في مختلف دول العالم في عصر ما قبل العولمة، وبدأت إرهاصات منهجية إدارية جديدة في البزوغ تتبنى مفاهيم عصر العولمة وتحولها إلى أساليب ونظم عمل متطورة.
6. كانت علاقة "الإدارة" في مؤسسات العالم المتقدم ب "العولمة" نموذجاً للتفاعل Interaction ، فكما أثرت ظروف وتوجهات "العولمة" في فكر وتقنيات وممارسات "الإدارة" في كثير من دول العالم وشركاته العملاقة، فإن "الإدارة" أيضاً ساعدت في بلورة وتشكيل مفاهيم "العولمة" وتوظيفها لخدمة أهدافها وسياساتها التوسعية القائمة على "المنافسة الشرسة" و" التطوير المستمر والشامل".
7. وقد أسهمت تطورات تقنيات المعلومات والاتصالات في ترجمة مفهوم "العولمة" إلى واقع يعيشه العالم المعاصر حيث قصرت المسافات وتقلص تأثير الزمن وتحول الجميع إلى منطق 24×7 [أي العمل 24 ساعة 7 أيام في الأسبوع] فالكل يعمل ويتواصل على مدار الساعة.
8. **واستثمرت "الإدارة" هذا الواقع الجديد ووجهت جل اهتمامها واستثماراتها إلى إبداع وتطوير منتجات سلعية وخدمات جديدة ومتجددة، وابتدعت أنماطاً للتنظيم والإدارة والتسويق وتنمية علاقاتها مع العملاء والموردين والمتعاملين تحتضن جميعها وتستثمر منطق " العولمة" الأساسي القائم على حرية الحركة والعمل في أي مكان وأي وقت،**

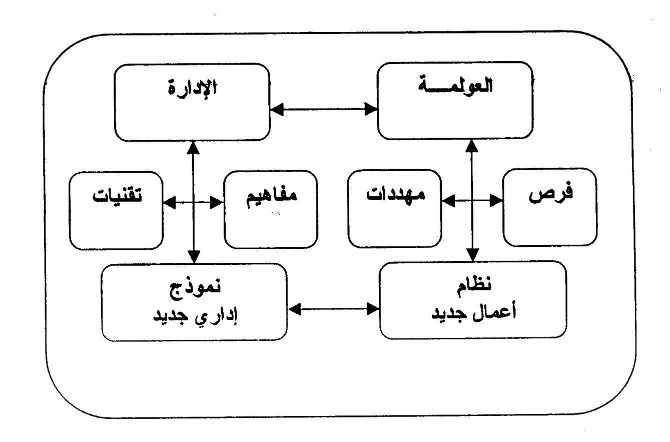
والتخلص من قيود نقص الموارد التقليدية بما تتيحه التقنية الحديثة من مواد جديدة.

9. **لم تقتصر آثار "العولمة" على طبقة "الإدارة" ومفاهيمها وتقنياتها، بل امتدت لتسهم في إعادة هيكلة الموارد البشرية وتطوير شرائح جديدة من نوعيات بشرية متميزة اتسمت بالمعرفة والخبرة والمهارة التقنية والفكرية العالية الذين أسماهم بيتر دركر Knowledge Workers**

10. **كذلك مس التغيير طوائف المستهلكين على اختلاف مستوياتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في معظم دول العالم، فقد اتسعت أمامهم آفاق المعرفة بكل ما في السوق من سلع وخدمات، وتدفقت عليهم المنتجات الأعلى جودة والأقل تكلفة نتيجة لطفرات وإمكانيات التقنية الجديدة وتفوق العمالة من أصحاب المعرفة، كما تحسنت دخول أغلبهم** نتيجة معدلات النمو الاقتصادي الأعلى في الدول التي استوعبت واستثمرت الفرص التقنية الجديدة. كما أصبح في متناول أغلب المستهلكين الشراء من أي مكان في العالم عن طريق الإنترنت حيث شاعت نظم وأساليب التجارة الإلكترونية سواء مع المستهلكين B2C [Business To Customer] أو فيما بين المؤسسات بعضها البعض B2B [Business To Business].

في ضوء الطرح السابق، يتبلور الإطار الفكري العام لدراسة ظاهرة العولمة وتأثيراتها على الإدارة المعاصرة على النحو التالي:

- استعراض أهم مظاهر التغيير والتحول في نظم الأعمال عالمياً وإقليمياً، ورصد مصادرها الأساسية.
- تحليل مفهوم " العولمة" من منظور إداري والتعرف على دلالاته الإدارية ومظاهر تأثيره [تحدياته] في الفكر الإداري المعاصر.
- رصد "النموذج" الإداري الجديد الناشئ عن تحديات "العولمة" وبيان فعاليته ورصد بعض تطبيقاته الأكثر نجاحاً، وفق ما يعبر عنه الشكل التالي:



يطرح هذا الشكل القضية الأساسية التي نريد تأكيدها، أن العولمة هي جزئياً نتاج لحركة الإدارة المعاصرة واستجابة لتطلعاتها لمزيد من الأسواق لتصريف المنتجات المتدفقة بفعل التقنية وأساليب الإنتاج الجديدة، ومن ثم تحقيق مزيد من الأرباح تكافئ أصحاب رؤوس الأموال المتحكمين في توجهات سياسات الدول الكبرى، وتعمل بذلك على توسيع فجوة توزيع الدخل بين فئات المجتمع الواحد، ففي المتوسط يحصل أغنى 2.7 مليون أمريكي على دخل يعادل مجموع مايحصل عليه أفقر 100 مليون أمريكي، كما ترضي نهم كبار المديرين المحترفين الذين يتربعون على عروش الشركات العملاقة عابرة القارات ويحصلون على رواتب ومكافآت تصل إلى عشرات ومئات الملايين من الدولارات سنوياً فضلاً عن الأسهم التي يحصلون عليها، ففي المتوسط يحصل المدير الأمريكي على دخل يعادل 419 مثل راتب العامل الصناعي العادي، من جانب آخر، فإن العولمة ذاتها قد أثرت في توجهات الإدارة المعاصرة وفتحت لها آفاق أكثر رحابة للانطلاق في حماية القوى السياسية والتقنية والعسكرية للدول الكبرى قائدة مسيرة العولمة. إن العولمة والإدارة ظاهرتان متفاعلتان وليس يجدي النظر إلى أيهما منفصلة عن الأخرى.

" العولمـــــة "
المفاهيم والمظاهر والتوجهات

نبين في هذا الجزء مفهوم "العولمة" ومظاهرها المختلفة والتوجهات الرئيسية التي ترمي إلى تحقيقها، كما نرصد وجهات نظر المفكرين المختلفين حول "العولمة" ما بين مؤيد أو معارض، كذلك نرصد بعض المواقع المهمة على شبكة الإنترنت التي توفر معلومات ودراسات عن "العولمة".

1. مفاهيم "العولمة"

- "العولمة" ظاهرة اقتصادية ونظام اقتصادي جديـــــــــــــد.
- "العولمة" ظاهرة سياسية ونظام الاستعمار الجديـــــــــــد.
- "العولمة" ظاهرة ثقافية لنشر " ثقافة أمريكـــــــــــــا ".
- "العولمة" مفهوم حضاري يؤكد وحدة العالم وتقارب شعوبـــــــــه.
- "العولمة" تطور تاريخي نتيجة صراع الأنظمة السياسية والاقتصادية وتراكم سلبياتهـــــا.
- "العولمة" ظاهرة تقنية نشأت ونمت بفضل طفرة تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة.

2. مظاهر "العولمة"

- انفتاح الأسواق العالمية وسيادة مبدأ حرية التجارة الدوليـــــــــــة.
- تصاعد دور وأهمية وتأثير الشركات "العولمية" [عابرة الأمم أو عابرة القارات] Transnational Corporations .
- شيوع أنماط استهلاكية متقاربة في دول العالم المختلفة بتأثير الثقافة الأمريكية وشركاتها العولمية The McDonalds Generation
- انفتاح السماوات أمام القنوات الفضائية من مختلف دول العالم وقدرتها على النفاذ إلى كافة بلاد العالم في ذات الوقـــــــــت.
- انتشار ونمو شبكة الإنترنت وظهور مئات شركات Com. العاملة في مجالات التجارة والأعمال الإلكترونية عبر الشبكة العالمية.
- حرية الحركة أمام الأفراد وسهولة انتقال الأموال والمبادلات التجارية وأعمال الخدمات عبر الفضائيات والشبكة العالمية ووسائل الاتصال فائقة السرعة والقدرة.

- انتشار "ثقافة الكاوبوي" The Cowboy Culture في بلدان العالم واختراقها نظم المجتمعات وتقاليدها وثقافاتها الوطنية.
- سيطرة اللغة الإنجليزية [لغة الإنترنت] باعتبارها لغة الأعمال الأساسية في العالم [حتى الفرنسيين ضعفوا أمامها ودخلت اللغة الفرنسية كلمات إنجليزية كثيرة لا يملك الفرنسيون سوى استخدامها مثل The Net,The Web, Dot Com].
- حركة الاندماجات الكبرى بين الشركات الأمريكية والأوروبية والأسيوية لتكوين كيانات عملاقة تستطيع السيطرة على الأسواق العالمية [لقد طالت هذه الحركة كثير من المؤسسات العربية في السنوات الأخيرة].
- حركة التحالفات الاستراتيجية الكبرى بين الشركات والمؤسسات من دول مختلفة [ومن ذات الجنسية] لتكوين قدرات تنافسية عملاقة، أو لمواجهة متطلبات الاستثمار الهائلة في مشروعات التطوير التقني .
- ظهور منظمات عالمية ترعى أفكار " العولمة" وتكرس ممارساتها وفي مقدمتها "منظمة التجارة العالمية" WTO و"ملتقى دافوس" والتي تسعى لتكريس ونشر أفكار ونظم "العولمة" في مختلف بلاد العالم .

3. توجهات العولمة

يأتي في مقدمة توجهات عصر "العولمة" التوجه المعلوماتي حيث يقول السيد يسين نقلاً عن سمير أمين " يمثل قطاع المعلوماتية ما لا يقل حالياً عن نسبة 8 إلى 10% من إجمالي الدخل العالمي"[1]

- إن الصناعة القائدة في عصر العولمة هي صناعة المعلومات وتصاعد التوجه نحو سيطرة المعلوماتية على قطاعات الاقتصاد ومجالات الحياة المجتمعية.
- التوجه نحو التشاركية Partnership ونمو الدعاوى للأخذ بنظم الحكم [والإدارة] الديمقراطية القائمة على التسيير الذاتي Self-Governance.
- التوجه نحو تحلل البنيات المجتمعية وتحولها إلى "مجتمعات محلية متعددة المراكز، ومتكاملة بطريقة طوعية"[2]

---

1 السيد يسين، المعلوماتية وحضارة العولمة: رؤية نقدية عربية، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص.11.

2 المرجع السابق، ص.12.

- التوجه نحو التشابكية Networking حيث تترابط المنظمات والجماعات والأفراد من خلال تقنيات المعلومات والاتصالات فائقة القدرة.

- التوجه نحو نمو إنتاج السلع المعلوماتية والمنتجات الذكية التي تدخل المعلومات باعتبارها عنصراً رئيسياً فيها، وتضاؤل الاهتمام بالسلع والمنتجات التقليدية.

- التوجه نحو تنمية وتدعيم التفاعلية Interactivity في نظم العمل والاتصال وغيرها من تقنيات التعليم والتدريب والمعاملات عبر الشبكة العالمية . THE WWW

- التوجه للتوسع في أنماط المنظمات الافتراضية أو التخيلية Virtual Organizations والتي اشتهر منها شركات الـ Dot.Com التي تتعامل في كل شئ تقريبا على الشبكة العالمية.

- التوجه للتقادم السريع للتقنيات ومنتجاتها من السلع والآليات التي يستخدمها الناس في العمل وفي ضروب الحياة المختلفة.

" العولمـــــة "
الإيجابيــــات والسلبيـــــات

نناقش في هذا الجزء الآثار الناشئة عن "العولمة" وتقييمها من حيث الإيجابية أو السلبية، وذلك من منظور الإدارة المهتمة بتحقيق أهداف المنظمات واستمرار نموها ، وأيضا من خلال وجهات النظر المتضاربة بين أنصار "العولمة" ومعارضيها:

إيجابيات "العولمة" كما يراها أنصارها:[3]

- فتح الأسواق أمام منظمات الأعمال لتتنافس بتحسين الجودة وتخفيض التكلفة ، والإسراع في الوصول إلى الأسواق Competing On Time [4] مما يعود بالفوائد على المستهلكين.
- إتاحة منتجات الغرب المتقدم لجميع شعوب العالم على اختلاف مستوياتهم الاقتصادية ومن ثم المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة والعدالة الاجتماعية.
- فتح الفرص لملايين العاملين ذوي المعرفة للعمل في صناعات المعلومات والخدمات والمشروعات العولمية.
- المساهمة في تحسين مستويات المهارة والخبرة للعاملين في مختلف المجالات نتيجة تحسن تقنيات التعليم والتدريب وإتاحتها للجميع بتكلفة آخذة في الانخفاض.
- نشر العلم والثقافة بين مختلف شعوب العالم وإتاحة فرص التمتع بالفنون والآداب للجميع.
- تطوير الصناعات ومجالات الإنتاج التقليدية نتيجة الاستثمار الكثيف في بحوث تطوير المنتجات وتحسين تقنيات الإنتاج من خلال مشاركة الشركات العولمية من مختلف الجنسيات.

---

3 فريدمان ،توماس،السيارة ليكساس وشجرة الزيتون، محاولة لفهم العولمة، ترجمة ليلى زيدان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة،1999.

4 Hamel,G & Prahalad,C.K., Competing For The Future, Harvard Business School Press, 1994.

- المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية للدول النامية على أسس الاقتصاد الرأسمالي واقتصاديات السوق التي ثبت تفوقها.[5]
- حفز الإدارة في مواقع العمل المختلفة على تطوير أساليبها وتحسين قدراتها لتستطيع مسايرة المتغيرات واللحاق بركب العولمة السريع .
- نشر الديمقراطية من خلال وفرة المعلومات وما تتيحه وسائل الاتصالات الحديثة من شفافية تجبر على اتباع النظام الديمقراطي .
- وضوح معايير العمل والتقييم وشيوع تطبيقها بين الممارسين لمختلف المهن والأنشطة مما يسهم في رفع الكفاءة وتحسين الأداء.
- تضييق الفرص على الفساد حيث يتمتع الناس في ظروف "العولمة" بوفرة البدائل ومن ثم لا يكونون مضطرين للتعامل من خلال أساليب الرشوة وغيرها من صور الفساد واستغلال النفوذ التي تشيع في المجتمعات المنغلقة فيما قبل ثورة "العولمة".
- تحرير وسائل الإعلام و تشجيع نهضة الصحافة الحرة.

سلبيات "العولمة" كما يراها معارضوها

- تركز الفوائد والمغانم الناشئة عن "العولمة" في صالح الأغنياء والأقوياء من الدول والمؤسسات العولمية العملاقة التي تملك القدرة على استثمار وتوظيف الفرص التي تتيحها "العولمة".
- تأكيد سيطرة الدول الغنية على ثروات ومقدرات الشعوب الفقيرة والدول النامية ، وظهور نمط للاستعمار الجديد يستند إلى القوة الاقتصادية والتفوق التقني والبراعة التسويقية.
- فقد ملايين العمال لأعمالهم وتحولهم إلى فقراء معدمين نتيجة لعمليات إعادة الهيكلة Restructuring وتصغير الحجم Downsizing التي تلجأ إليها الشركات العولمية العملاقة لتحسين اقتصادياتها وتأكيد قدراتها التنافسية، وكذلك نتيجة التوسع في استخدام التقنيات الحديثة.
- احتكار الشركات العولمية الكبرى لأسواق الدول النامية واستنزاف دخولها بترويج السلع الاستهلاكية والخدمات الترفيهية وغيرها من منتجات العالم الغربي التي تبهر أنظار المستهلكين الفقراء المحرومين في تلك الدول الصغيرة، وتؤسس لديهم عادات وأنماط استهلاكية مناقضة لأهداف تنمية بلادهم اقتصادياً.

---

5 Fukuyama,F., The End Of History And The Last Man, New York, 1992.

- تضاؤل فرص الشركات الوطنية في كثير من الدول النامية والصغيرة على الوقوف في وجه الشركات عابرة القارات التي تستند إلى الاحتكارات العالمية، واضطرار ملاك كثير من تلك الشركات الوطنية للرضوخ أمام إغراءات المال وبيعها للشركات العملاقة.
- تحول المجتمع إلى مجتمع استهلاكي بالدرجة الأولى يدمن أفراده وجماعاته قيم الاستهلاك السريع والرغبة في التقليد والتمثل بمايشاهدونه في عروض السينما والتليفزيون الأمريكية [The Fast Food Phenomenon].
- صعوبة ملاحقة المجتمعات الفقيرة والنامية لتطورات التقنية الرهيبة، الأمر الذي يفرض عليهم التعامل مع تقنيات وأساليب تقادمت نتيجة تخطيط المنتجين الكبار لإنتاج تقنيات أحدث وإجبارهم على شراءها Planned Obsolescence.
- تمييع هوية المجتمعات [العربية مثلاً] نتيجة انتشار ثقافات الدول الغنية وفرض قيمها وأنماطها الاجتماعية على بلاد العالم النامي.
- خرق خصوصية الناس وحقوقهم المدنية الأساسية من خلال سهولة ارتكاب جرائم التزوير والسرقة عبر الفضائيات، وسهولة النفاذ إلى قواعد البيانات الشخصية وملفات العملاء بالبنوك وغيرها من المؤسسات.
- تهميش وضع الأغلبية الساحقة من أبناء الدول الفقيرة والنامية الذين لايستطيعون تحمل تكلفة اقتناء الحاسبات الآلية وغيرها من أدوات المجتمع المعلوماتي [العولمي] واستبعادهم من دائرة المستفيدين من مزايا "العولمة"، فضلاً عن استمرار إفقارهم نتيجة فقدان فرص العمل ومصادر الدخل.

" العولمـــــة "
الآليات والأدوات الرئيسية

يستعرض هذا الجزء الآليات والأدوات الرئيسية التي استخدمتها "العولمة" لتحقيق توجهاتها، وبيان تأثيرات تلك الآليات من منظور إداري :

- تأتي في مقدمة تلك الآليات "تقنيات المعلومات والاتصالات" التي تنمو بسرعة خارقة وغير مسبوقة في التاريخ البشري، والتي وفق ما يقول السيد يسين[6] " أحدثت انقلاباً في عالم الثروة والقوة على مستوى العالم، وداخل كل بلد على حده".
- وساعد في تدعيم آثار ومساهمات تقنيات المعلومات والاتصالات في نشر "العولمة"، ظهور "التقنية الرقمية" Digital Technology التي حققت تحويل النصوص والصور والصوت إلى علامات رقمية يسهل نقلها عبر الحواسب الآلية، بما يجعل عملية النقل فائقة الجودة والسرعة، مع إمكانية تعدد مصادر الإرسال عبر شبكة واحدة.
- ظهور ونمو طرق المعلومات السريعة The Information Highway الأمر الذي حقق فلسفة التعامل من بعد في كل شئ، وجعل إمكانية تقديم خدمات التعليم والعلاج والتدريب و الاستشارات وغيرها من مصادرها في البلاد والشركات العالمية المتقدمة إلى مختلف دول العالم ، وحقق بالتالي مقولة كل شئ من بعد Distance Everything .
- الشركات عابرة القارات العملاقة التي وضعت توجهات "العولمة" موضع التنفيذ من خلال قدراتها الهائلة على تجميع الأموال والقدرات البشرية والتقنية والإدارية لغزو أسواق العالم بمنتجاتها الوفيرة والمتميزة، ومن ثم فرض أفكارها وتوجهاتها الثقافية والسياسية.
- اتفاقات تحرير التجارة الدولية متعددة الأطراف والتي ترعى تنفيذها منظمة التجارة العالمية WTO وما تمثله من إمكانيات لفرض توجهات "العولمة" وما تملكه من وسائل وصلاحيات تسمح لها بالتدخل في سياسات التجارة الخارجية للدول أعضاء المنظمة.

---

[6] السيد يسين، مرجع سابق، ص.27.

نبذة عن منظمة التجارة العالمية WTO

أنشأت منظمة التجارة العالمية في العام 1995 لتحل محل نظام الجات The Gatt System وذلك في أعقاب توقيع اتفاقية مراكش التي قننت ما انتهت إليه دورة أورجواي 1986-1994. وتعتبر المنظمة الإطار المؤسسي الوحيد لإدارة نظام الحقوق والالتزامات بناء على اتفاقات التجارة متعددة الأطراف في السلع والخدمات، وحماية حقوق الملكية الفكرية، وفض المنازعات المتعلقة بحقوق والتزامات أعضاءها.

تنص اتفاقية المنظمة على أنها تهدف إلى رفع مستوى المعيشة لمواطني الدول الأعضاء، وتحقيق التوظيف الكامل للاقتصاد الوطني لكل دولة عضو، وتشجيع النمو المستمر في الدخل الحقيقي والطلب الفعال للدول الأعضاء وقد تصاعدت الاعتراضات الموجهة إلى WTO باعتبارها تكريس للاستعمار الجديد الذي تقوده الولايات المتحدة الأمريكية، كما توجه إليها الاتهامات بكونها ترعى مصالح الدول الكبرى وتهدر مصالح الدول الفقيرة والطبقات العاملة حتى في الدول المتقدمة.

وقد تحددت غاية المنظمة في تحقيق التزام الدول الأعضاء بتنفيذ التنازلات Concessions التي قدموها لتخفيض الموانع الجمركية وغير الجمركية أثناء جولة أورجواي، وتمتعهم بالتنازلات التي قدمها الآخرون في المقابل كما تحددت أهداف المنظمة فيما يلي :

1. رفع مستوى المعيشة لمواطني الدول الأعضاء.
2. تحقيق التوظيف الكامل للاقتصاد الوطني لكل عضو.
3. تشجيع النمو المستمر في الدخل الحقيقي والطلب الفعال للدول الأعضاء.
4. التوسع في إنتاج وتجارة السلع والخدمات.
5. تحقيق التنمية المستدامة وحماية البيئة.
6. مراعاة مستويات النمو في الدول الأعضاء.

وتمارس المنظمة الوظائف الرئيسية التالية:

1. تنفيذ وإدارة وتفعيل الاتفاقيات الموقعة بين الدول الأعضاء.
2. توفير آلية للتفاوض Forum For Negotiations.
3. حل المنازعات.
4. مراجعة سياسات التجارة للدول الأعضاء.

5. ضمان التناسق في وضع السياسات الاقتصادية العالمية بالتعاون مع صندوق النقد والبنك الدوليين.

وقد تضمنت اتفاقيات منظمة التجارة العالمية عدداً من الإجراءات تهدف إلى زيادة فرص التجارة تمنح بمقتضاها الدول المتقدمة للدول النامية معاملة جمركية تفضيلية لتيسير دخول صادراتها[أي صادرات الدول النامية] إلى أسواقها، كما تسمح للدول النامية أن تدخل في اتفاقيات إقليمية أو عالمية فيما بينهم للتخفيض أو الإلغاء المشترك للرسوم . كما تتضمن تلك الإجراءات تقديم المساعدة إلى الدول النامية لتطوير قدراتها التكنولوجية وتيسير استفادتها من قنوات التوزيع ومصادر المعلومات لزيادة قدرتها على الدخول في سوق الخدمات العالمي.

كما تعتبر اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات GATS من الاتفاقيات المهمة الملحقة باتفاقية المنظمة حيث تتميز الخدمات بكونها غير قابلة للنقل أو التخزين، ومن ثم تكون التجارة فيها بانتقال المنتج أو المستهلك ، كما يبدو فيها الدور المهم للتقنيات والاستثمار الأجنبي. وحيث تخضع التجارة في الخدمات لأشكال من التقييد الحكومي والتنظيم [خلاف السلع التي تفرض عليها رسوم جمركية]. فإن الهدف من الاتفاقية هو تحرير تجارة الخدمات من القيود الحكومية و تنمية تلك التجارة مع ضمان شفافية القيود والقواعد المنظمة.

مفاهيم وتقنيات الإدارة
المعاصرة للتعامل مع " العولمة "

اتضحت آثار العولمة على الإدارة في بعدين أساسيين: البعد الأول هو ترك الإدارة المعاصرة لأفكار وتوجهات كانت سائدة فيما قبل العولمة وتحولها إلى أفكار مناقضة لها تحتمها ضرورة التعامل الإيجابي مع الواقع الجديد الذي أوجدته أفكار وآليات العولمة. ويتمثل البعد الثاني في اكتساب الإدارة المعاصرة لمفاهيم وتوجهات تتوافق مع معطيات العولمة والظروف المصاحبة لها ما كان لها أن تهتم بها لولا الضغوط الناشئة عن أوضاع العولمة. ويمكن وصف ما حدث من تطورات في مفاهيم الإدارة المعاصرة بأنه نقلة فكرية Paradigm Shift **أوجدت بناءاً فكرياً جديداً تستهدي به الإدارة الحديثة في صراعها من أجل البقاء.**

وتتلخص هذه النقلة الفكرية في مجموعة التحولات التالية:

1. **التحول من مجموعة ثابتة من المبادئ الإدارية الجامدة، إلى مجموعات من المفاهيم الإدارية المرنة والمتغيرة باستمرار.**
2. **التحول من الانحصار في الظروف والمحددات المحلية والإقليمية، إلى العولمة والمزج بينها وبين المحلية، أي التحول من النظرة المحلية الضيقة إلى التفكير والعمل في إطار مفهوم "العولمة"، واعتبار المناخ المحيط بالمنظمة هو العالم كله وليس مجرد النطاق الجغرافي المحدود الذي يمثل الدولة أو المدينة التي تعمل بها المنظمة.**
3. **التحول من الفكر الإنتاجي القائم على العمليات اليدوية أو التماثلية** Analogue **والمستقلة بعضها عن بعض، إلى العمليات الإلكترونية والتقنية الرقمية** Digital.
4. **التحول من مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجيات الرشيدة** Strategic Planning And Rational Strategies، **إلى التفكير الاستراتيجي والابتكار وتنمية القدرات التنافسية المحورية** Strategic Thinking, Innovation And Core Competencies.
5. **التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية الجامدة المبنية على أساس التخصص وتقسيم العمل حسب أفكار تايلور وفورد، إلى الهياكل المرنة الشبكية والافتراضية المعتمدة على تقنيات المعلومات** Intelligent/ Networked Verticality.

6. الـتحول عـن أهـداف الـربح السـريع و إرضـاء أصـحاب رأس المـال Shareholders، إلى هدف الـنمو المتواصل وإرضاء أصحاب المصلحة Stakeholders.

ولعل المجموعة التالية من الأوصاف التي تطلق على منظمة الأعمال في العصر الحالي توضح التحولات الفكرية العميقة التي لحقت " الإدارة المعاصرة" وابتعادها الشديد عن مفاهيم الإدارة التقليدية :

- The Self-Evaluating Organization.
- The Self-Correcting Organization.
- The Self-Designing Organization.
- The Experimenting Organization.
- The Networked Organization.
- The Shamrock Organization.
- The Learning Organization.
- The Relational Organization.
- The Cluster Organization.
- The Intelligent Enterprise.
- The Virtual Corporation.
- The Re-Engineered Corporation.
- The Democratic Organization.
- The Knowledge Creating Company.
- The Living Company.
- The Smart Organization.
- The Extended Organization.

هذه الأوصاف تعكس معاني الحركية والديناميكية والتطور المستمر والقابلية للتعلم والتكيف مع الظروف، كما تبرز الآثار المهمة لتقنيات المعلومات والتقنيات العالية High Tech بشكل عام، وتكرس السمات الأساسية المتمثلة في منظمة الأعمال الجديدة باعتبارها كائن حي يتعلم ويتطور ويتشابك مع غيره من الكائنات الحية في مناخ يتسم بالتعقد ويعتمد على التفكير والإبداع الإنساني والتراكم المعرفي المتواصل.

وفي إجمالها، فإن مفاهيم وأفكار "الإدارة المعاصرة" تمثل تجاوباً مهماً مع توجهات "العولمة" ومحاولة جادة لاستيعاب المضامين الحقيقية لثورة "العولمة" واستثمارها في بناء منظمات عالية الكفاءة ذات قدرات تنافسية مرموقة. كذلك فقد استوعبت الإدارة المعاصرة عدداً من الأفكار والمفاهيم المتوافقة مع معطيات العولمة ومتطلباتها عرضنا لجانب أساسي منها في الفصل الأول ونعرض بعضاً منها الآن:

- الانفتاح على المناخ الخارجي للمحيط بالإدارة ومحاولة استيعابه باعتباره عنصراً أساسياً في المنظمة.
- تغير معنى السوق في فكر الإدارة من النطاق المحلي أو الوطني إلى النطاق العالمي، والسعي لتشكيل المنتجات والطرح التسويقي وفق متطلبات شرائح السوق العالمي المختلفة
- إدراك الدور الإيجابي للمستهلك في ظروف العولمة وأهمية الاقتراب منه للتعرف على رغباته وتفضيلاته مع الأخذ في الاعتبار خصائص الثقافة الوطنية للمستهلكين في كل دولة، ومن ثم التخطيط لتحقيق التميز في تقديم المنتجات و الخدمات في الوقت وبالأسلوب وفي المكان وبالشروط التي يقبلها العملاء.
- استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطوير نظم الإنتاج والتسويق وتطوير المنتجات وتحسين الأداء البشري.
- استثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظيم والهيكلة وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والبشرية في ضوء إمكانيات تقنية المعلومات.
- الترابط والتشابك بين قطاعات وإدارات ومستويات المنظمة الواحدة وفيما بينها وبين المنظمات الأخرى المحلية أو الخارجية ذات العلاقة.
- تأكيد النظرة المستقبلية وإعمال أسلوب التفكير والتخطيط الاستراتيجي للتأثير في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر بما يهيئ للانتقال إلى المستقبل الذي تسهم " الإدارة " في صناعته.
- السعي لبناء وتأكيد القدرات التنافسية واعتبار المنافسة شرطاً أساسياً للبقاء في السوق واستثمار كافة الوسائل والبدائل الممكنة لبناء قدرة تنافسية متعالية ومن ذلك بناء التحالفات مع الآخرين حتى من المنافسين وتكوين تكتلات أقوى لمواجهة متطلبات التطوير والتميز، وتحسين القدرة على خدمة وإرضاء العملاء والمساهمين.
- الأخذ بمفهوم تجميع القدرات والطاقات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق في تحقيق الأهداف والتعامل مع المنافسين.

- المرونة والحركية والتحرر من القوالب الجامدة وإتاحة الفرص لظهور تكوينات مختلفة ومتباينة ومتنافسة تعمل وفق نظم وآليات خاصة بكل منها داخل المنظمة الواحدة .
- اتباع مفاهيم الملكية الخاصة وآلياتها حتى داخل شركات القطاع العام بتقسيم الشركة إلى وحدات استراتيجية أساسية تتعامل فيما بينها وفق معايير وآليات السوق وتحاسب على الربح والخسارة، وتأكيد طبيعة القادة الإداريين باعتبارهم رجال أعمال Entrepreneurs وليسوا موظفين.
- دمج الملاك Owners مع غيرهم من أصحاب المصلحة في المنظمة Stakeholders في تنظيم شامل ينسق بين مصالحهم ويلغي التناقض التقليدي فيما بينهم من أجل تعظيم فرص المنظمة في النجاح والبقاء.
- إدماج فلسفة بناء وتنمية الموارد البشرية في صلب سياسات واستراتيجيات المنظمة باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح والثروة الأساسية للشركة، واتباع أفكار التمكين Empowerment وبناء فرق العمل المتعاونة ذاتية الإدارة Self-Managed Teams .
- التأكيد على الأنشطة المعرفية Based –Knowledge ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة غير ذات المحتوى المعرفي وإسنادها إلى جهات خارجية Outsourcing، والعمل على تعظيم القيمة المضافة Value Added Maximization.
- إدماج العلم والتقنية Science & Technology والبحوث والتطوير Research & Development باعتبارها أسس بناء القدرات التنافسية وتحقيق التميز والتفوق.
- أهمية الاستعداد الدائم للتعامل مع المجهول وتوقع المخاطر والمشاكل وضرورة تجهيز الخطط المرنة وبرامج الطوارئ .
- السرعة في رد الفعل أمام المتغيرات وعدم الإبطاء في التعامل معها، واستثمار تقنيات المعلومات وأسس التنظيم المرن ووحدات الأعمال الاستراتيجية لتحقيق تلك القدرة على الاستجابة السريعة والتفاعل اللحظي مع المتغيرات.
- تحول فكر الإدارة من حالة التأكد إلى حالة من الغموض وعدم التأكد في نظام الأعمال بسبب المنافسة المحلية والأجنبية، والمنافسة من رجال الأعمال الجدد ذوي الجرأة، وتعاظم التغييرات التكنولوجية وغيرها من المتغيرات.
- أهمية إدارة " التنوع " Diversity والتعامل مع المتناقضات، حيث تعمل المنظمات في سوق عالمي وتستخدم موارد بشرية من مختلف الجنسيات

وتقدم خدماتها لعملاء مختلفي الحضارات والثقافات والأذواق وتباشر عملياتها في إطار مجتمعات متباينة التقدم الاجتماعي والثقافي والاقتصادي وتتعايش مع نظم إدارية وسياسية وإدارات حكومية مختلفة.

- **أهمية المزج بين " العولمة" Globalization و" المحلية" Localization، مما أظهر تعبير جديد يشير إلى تداخل هذين البعدين في عمل الإدارة المعاصرة وهو " Glocalization".**
- **أهمية تطوير تقنيات جديدة تتعامل بها الإدارة في الظروف الجديدة وتمكنها من مواجهة المهددات وسرعة التكيف مع المتغيرات، ومن بين التقنيات الإدارية الجديدة ما يلي:**

• التفكير الاستراتيجي	• Strategic Thinking
• قائمة النتائج المتوازنة	• Balanced Score Card
• إعادة هندسة العمليات	• Process Reengineering
• إدارة سلسلة التوريد	• Supply Chain Management
• إدارة علاقات العملاء	• Customer Relations Management
• إدارة سلسلة القيمة	• Value Chain Management
• تخطيط موارد المشروع	• Enterprise Resources Planning
• إدارة القيمة	• Value Management
• القياس المرجعي	• Benchmarking

والخلاصة أن " العولمة " أياً كان مفهومنا عنها وسواء نظرنا إليها على أنها الخير كله أو الشر كله، فإنها حقيقة واقعة نعيشها وتعيشها المنظمات على اختلاف أنواعها، وتتأثر بها بلاد العالم كلها صغيرها وكبيرها المتقدم منها والساعي إلى النمو. كذلك ما يمكن الاستقرار عليه نتيجة العرض السابق لمفاهيم العولمة أنها أحدثت تغييرات في واقع المنظمات والمناخ المحيط بها لا يمكن لأحد تجاهلها، وأنه من المفيد الاعتراف بحقيقة حدوث تلك التغييرات وتتبع آثارها على كل منظمة حتى تستبين موقفها وهل لتلك التغييرات آثار سالبة على المنظمة وفي أي اتجاه، كما أن رصد الفرص والمميزات التي قد تكون تحققت للمنظمة أمر مهم أيضاً. وثمة حقيقة ثالثة، أن جهوداً كبيرة بذلت ـ ولا تزال ـ من أجل رصد كيف تجاوبت الإدارة المعاصرة مع ظاهرة العولمة بهدف استخلاص الدروس والعبر كي تستفيد المنظمات من الخبرات المتراكمة ويتم التعلم التنظيمي.

المبحث الثاني

دور الإدارة العربية
في مواجهة تحديات العولمة

العولمة
وتأثيراتها على الإدارة العربية

كانت النتيجة المباشرة لمجمل التحولات والتغيرات التي أحدثتها العولمة في العالم المعاصر أن نشأت ضرورة لمراجعة وتطوير مفاهيم وأساليب وآليات عمل الإدارة في مختلف مؤسسات ومنظمات الأعمال والإنتاج والخدمات وحتى مؤسسات الحكم وإدارات الحكومات في مختلف دول العالم. كما اتضحت الحاجة إلى تواجد فكر وأساليب إدارة جديدة تتناسب مع أوضاع العالم الجديد الذي نعيشه ومعطياته الجديدة المستندة إلى العلم والتقنية والداعية إلى التنافس والتميز. كذلك تبين أن التعامل مع الأوضاع الجديدة يتطلب فلسفة وتوجهات إدارية جديدة يتم تطويرها بشكل كامل وشامل يتعدى مجرد الترميم الجزئي في الهياكل أو التطوير المحدود في الأساليب.

والإدارة العربية ليست بعيدة عن تأثير العولمة وتحدياتها، بل هي في قلب الأحداث نتيجة اهتمام العالم المتقدم وشركاته العملاقة واحتكاراته الكبرى بالسوق العربية وما تحويه بلدان الوطن العربي من ثروات طبيعية هائلة، ناهيك عن الموقع الجغرافي المتميز.

كيف تواجه الإدارة
العربية تحديات العولمة ؟

إن الخطوة المنطقية الأولى أن تعترف الإدارة العربية بأنها تواجه موقفاً مختلفاً يتطلب التصرف بشكل يغاير ما درجت عليه في السابق. كما ينبغي أن تقر الإدارة العربية - وبوضوح - بأهمية وضرورة الالتحام بالسوق العالمي والتفاعل مع المتغيرات الحاصلة فيه. ولن يقتصر الأمر على حركة رجال الأعمال ومديري المؤسسات الخاصة، وإنما يندرج تحت وصف "الإدارة العربية" جميع المسئولين في مواقع اتخاذ القرار في المؤسسات العامة والأجهزة الحكومية، وحتى الهيئات الأهلية وغير الحكومية، فالجميع يشارك في التعامل مع مؤسسات وفعاليات خارجية تتعامل بأساليب ومفاهيم لا يستقيم معها فكر الإدارة التقليدية.

وسوف تكون الإدارة العربية مطالبة ـ وبشكل سريع وحاسم ـ بتطوير المجالات الحيوية التالية من عملها:

1. الإعداد والتهيوء للتعامل في سوق مفتوح لا تتمتع فيه بالحماية والمساندة الحكومية.
2. الاهتمام بتنمية نظم عمل جديدة لمباشرة العمل التسويقي يعتمد التعرف على رغبات العملاء والسعي الدائب للاقتراب منهم والاستجابة لطلباتهم بمستوى الجودة المقبول منهم.
3. الاهتمام بتطوير فلسفة وسياسات التعامل مع الموارد البشرية، والتحول عن اعتبارهم " أجراء " يؤدون ما يطلب إليهم تنفيذه إلى النظر إليهم كونهم " شركاء " في المسئولية والعائد.
4. أهمية التخلي عن الشكلية في الإدارة من حيث الاكتفاء بوجود الهياكل التنظيمية ونظم وسياسات العمل دون تفعيلها ووضعها موضع التنفيذ الإيجابي.
5. ضرورة استكمال البنية التحتية الإدارية في المؤسسات العربية بحيث تتكافأ مع المؤسسات الأجنبية المنافسة لها. ولعل أهم مقومات تلك البنية الإدارية ما يلي:

- بنية استراتيجية متكاملة تحدد الرؤية المستقبلية والغاية التي تبرر وجود المؤسسة، وأهدافها الاستراتيجية والخطط والبرامج والسياسات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف.
- تنظيم مرن يضم هيكل يحدد اختصاصات التقسيمات المختلفة وينظم علاقاتها على أساس مشاركتها في تنفيذ الأنشطة والعمليات المؤدية إلى إنتاج السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة للسوق.
- توجه إداري يعتمد السوق وهيكل العملاء وقوى المنافسة باعتبارها العناصر الأساسية في تشكيل سياسات المؤسسة وخططها وبرامج عملها.
- هيكل من الموارد البشرية الذين تم اختيارهم بدقة، ويصير تهيئتهم للعمل وحفزهم على الأداء بتوجيه قيادة إدارية فعالة .
- نظم عمل متطورة - وقابلة للتطوير - تحقق تدفق العمليات بسهولة وكفاءة، وتساند عمل الأفراد والفرق.
- أسس وآليات للمتابعة والتقييم لكافة عناصر وفعاليات المؤسسة والإدارة، ومعايير واضحة للحكم على كفاءة الأداء وفعاليته.

- آليات مرنة لربط المؤسسة بالسوق والمناخ الخارجي والتفاعل المستمر مع المتغيرات.
- بنية معلوماتية مرنة ومتطورة تتيح التجميع المنظم للمعلومات وإتاحتها للقائمين بالإدارة وأعمال التنفيذ، وتحقق ربط كافة مواقع العمل وفعاليات المؤسسة لتكوين صورة متكاملة وآنية عن الأداء ونتائجه ومشكلاته.

ومن أهم التحديات أمام الإدارة العربية هو أن تغير من أسلوبها في مواجهة المشكلات، وأن تتبنى منهجية علمية عقلانية في رصد المواقف وتحليل المشكلات والتماس الحلول المناسبة لها. فقد اعتادت الإدارة العربية في مواقع كثيرة أن تهب الدولة إلى نجدتها بأساليب مختلفة حين تواجهها بعض المصاعب، ولعل من أبرز أساليب النجدة عمليات تقييد الواردات من السلع الأجنبية المنافسة أو حتى حظر الاستيراد تماماً، أو تقييد حق ممارسة النشاط لغير الشركات الوطنية في مجالات المقاولات والخدمات المختلفة، وكذا تفضيل المنتجات الوطنية على الأجنبية حتى ولو كانت الأخيرة أقل سعراً وأعلى جودة.

كما يجب على الإدارة العربية أن تعيش المرحلة الحالية بكل أبعادها، وأن تستخدم نفس التقنيات الإدارية التي برع الآخرون فيها، ومنها مثلاً تقنيات "التحالفات الاستراتيجية" Strategic Alliances، " الإسناد إلى الغير " Outsourcing ، "الامتياز التجاري" Franchising، " الشراء أو الإنتاج في الوقت تماماً " Just-in-time، " القياس المرجعي " Benchmarking وغيرها من الأساليب التي أسهمت في تحسين مستويات الأداء للشركات وتنمية قدراتها التنافسية وفتح أسواق العالم أمام منتجاتها.

وتحتم ضرورات الانفتاح على السوق العالمي والتعامل مع منظمات أكثر تطوراً من المنظور الإداري، أن تتقن الإدارة العربية أساليب التعامل في هذه السوق العالمية وأدواتها الأساسية، وسيكون عليها بالدرجة الأولى إتقان المهارات التالية:

1. التعامل في السوق المحلي بمفاهيم ومعايير السوق العالمي.
2. استيعاب التقنيات المتجددة وتوظيفها في تطوير وتحديث العمليا والمنتجات.
3. التخطيط العلمي لبناء القدرات التنافسية للمنظمة وتنميته.

4. توفير الظروف والمتطلبات لتأكيد الجودة الشاملة في كافة مرافق وعمليات ومنتجات المنظمة، وليس مجرد السعي الشكلي للحصول على شهادات الجودة.
5. الدراسة الواعية لاتفاقيات منظمة التجارة العالمية وغيرها من الاتفاقيات الدولية ذات التأثير على حركة الأعمال، وتلمس ما بها من إيجابيات لاستثمارها والتخفيف من سلبياتها.
6. المشاركة في المسئولية الاجتماعية بالعمل على تحسين البيئة ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبيئة المحيطة.
7. تكثيف الاستثمار في البحوث العلمية والتطوير التقني وإنشاء قواعد بحثية في المؤسسات العربية بالتكامل مع مؤسسات البحث والتطوير الوطنية والأجنبية.

المشاركة العربية مع الاتحاد الأوروبي[7] نموذج لتحديات العولمة

1. مفاهيم أساسية في موضوع المشاركة

المفترض أن المشاركة المطروحة بين الاتحاد الأوروبي ومصر، أو غيرها من الدول العربية المتوسطية، تتبنى منطق الندية والتكافؤ بين أطرافها، ومن ثم تبدو أهمية البدء والإسراع بدراسة الطرف الآخر في تلك المشاركة والتعرف التفصيلي على مصادر قوته وتميزه ونقاط ضعفه. وحيث تمثل المشاركة تغيراً في الظروف المحيطة بالإدارة في مؤسسات ومنظمات الأعمال ووحدات الإدارة العامة المعنية فإنه ينشأ عن هذا التغيير احتمالات إيجابية [فرص] وأخرى سلبية [تهديدات] ينبغي على الإدارة المصرية المعنية [أو العربية بحسب

---

[7] عرضت هذه الورقة في مؤتمر الجمعية العربية للإدارة حول " استراتيجيات تطوير الإدارة العربية لتثمير علاقات المشاركة مع الاتحاد الأوروبي" المنعقد بالقاهرة في الفترة 18- 20 سبتمبر 1999.

الأحوال] التعامل معها. ويترتب على تغيير المناخ الخارجي للإدارة ضرورة إحداث تعديلات على عناصر وهيكل المناخ الداخلي للمنظمة أو المؤسسة أو وحدة الإدارة العامة ذات العلاقة وذلك بفعل التفاعل الديناميكي بين المنظمة والمناخ المحيط ، واتساقاً مع منطق الإدارة الاستراتيجية الذي ينص على أهمية وضرورة المحافظة على التوازن والتوافق بين مكونات المناخ الخارجي والمناخ الداخلي، ومجمل أساليب ونظم وقواعد العمل بالمنظمات والمؤسسات ووحدات الإدارة العامة المتأثرة بالتغييرات المناخية.

ويمثل التغيير في المناخ المحيط بالإدارة والناشئ عن اتفاقيات المشاركة جزءاً من حركة تغييرات أوسع نطاقاً وأعمق أثراً تشمل العالم بأسره ويمتد تأثيرها إلى العالم العربي والشريك الأوروبي في ذات الوقت، ومن ثم تبدو أهمية النظر إلى اتفاقيات المشاركة باعتبارها خط دفاع يحتمي به الشركاء العرب والأوروبيين في مواجهة تصرفات التجمعات الاقتصادية الإقليمية والأطراف الأخرى خارج نطاق المشاركة وما تتمتع به من قدرات تنافسية متعالية. فالمشاركة إذن هي في حقيقتها تحالف استراتيجي بين المنطقة المتوسطية وبين الاتحاد الأوروبي.

كما تمثل المشاركة صورة من صور التحالف الاستراتيجي بين المنظمات والمؤسسات ووحدات الإدارة العامة في الدول أطراف اتفاقيات المشاركة، إذ لاينحصر تأثيرها على قطاع دون آخر، بل المجتمع كله سيتعامل مع الموقف الجديد ويتعرض لتأثيراته وإن كان ذلك بدرجات مختلفة. بمعنى آخر، فالمشاركة الأوروبية ليست فقط اختصاص قطاعات الأعمال .

والمفترض أن تمثل المشاركة المطروحة حالة مشتركة يعم تأثيرها كل الأطراف، ومن ثم أهمية التركيز على دراسة الآثار الإيجابية والسلبية لدى الآخر ومحاولة استقراء المؤشرات للكشف المبكر عن توجهاته وآلياته لاستثمار الموقف الجديد. لذلك يمثل التعامل مع الموقف الجديد الناشئ عن إبرام اتفاقيات المشاركة نقلة موضوعية من مستوى أداء سابق عليها إلى مستوى أداء أعلى ومختلف Jumping The Curve، وليس مجرد تعديل في المسار أو استحداث بعض الآليات على نفس مستوى الأداء القديم.

كذلك يتطلب التعامل مع الموقف الجديد الناشئ عن اتفاقيات المشاركة شحذ كل القدرات والإمكانيات وإعادة صياغتها بشكل يتناسب مع الفرص المتاحة

والتهديدات المتوقعة باستخدام الأسلوب الصحيح للتعامل مع مثل هذا الموقف الجديد وهو المواجهة Confrontation، الأمر الذي يوضح أهمية استثمار الفترة الانتقالية المسموح بها في اتفاقيات المشاركة للأطراف العربية للإعداد والتأهل للتعامل الإيجابي مع المواقف الجديدة التي تسود بعد بدء سريان نصوص الاتفاقيات. إذن المطلوب هو التخطيط الاستراتيجي والاستعداد للتعامل الإيجابي وليس الانتظار السلبي.

وحيث تتعدد مجالات المشاركة وتشمل التعاون السياسي والأمني، والتعاون الاقتصادي والمالي، والتعاون العلمي والثقافي والتعليمي، فإن جبهة المواجهة النابعة عن اتفاقيات المشاركة ستكون عريضة وممتدة تشمل قطاعات المجتمع المختلفة، ومن ثم تتضح أهمية وحيوية تشكيل الجبهات والشبكات والتحالفات الاستراتيجية بين المنظمات والمؤسسات ووحدات الإدارة العامة المختلفة، وكذا فيما بينها وبين منظمات المجتمع المدني لتكوين توجهات ومواقف متناسقة في مقابل التوجه والرؤية الأوروبية المتناسقة والموحدة في أغلب الأحيان.

من جانب آخر، تبدو أهمية النظر إلى المشاركة الأوروبية باعتبارها استثمار طويل الأجل، ومن ثم لا بد من دراسة البدائل الاستراتيجية لصور التعديل والتطوير المرشحة في توجهات وهياكل وأساليب وإجراءات الإدارة العربية، وتقدير التكلفة والعائد من كل منها على المدى الطويل. وبذلك فإن اعتبارات الفترة القصيرة لا تصلح كأساس للمفاضلة واتخاذ القرارات في هذه الحالة. كما تبدو أهمية الفحص الدقيق والتحديد العلمي لأولويات التطوير والتحديث بما يتوافق مع نصوص وتوجهات اتفاقيات المشاركة، دون التغاضي عن أو إهمال الخصوصية الوطنية أو أولويات التنمية القومية للطرف العربي.

المرتكزات الأساسية ذات الدلالة الإدارية في اتفاقية المشاركة

تنطلق اتفاقيات المشاركة من إعلان برشلونه الصادر في نوفمبر 1995 والذي نص على الأهمية الاستراتيجية لمنطقة البحر الأبيض المتوسط والرغبة في توسيع نطاق العلاقات المستقبلية بين دول المتوسط وبين الاتحاد الأوروبي

على أسس من التعاون والتضامن الشامل. كما ركز إعلان برشلونه على البعد السياسي والأمني في رسم العلاقات المتوسطية الأوروبية الجديدة، وإبراز مفاهيم حقوق الإنسان، سيادة القانون والديمقراطية، ضمان الحريات الشخصية وتجنب التمييز على أساس الجنس أو الجنسية أو اللغة أو الديانة، وتأكيد إتاحة الفرص للتعددية في المجتمعات الداخلة في نطاق المشاركة، وكذا احترام حقوق المساواة وحقوق تقرير المصير وفق ميثاق الأمم المتحدة.

كما أكد إعلان برشلونه أهمية التركيز على هدف المشاركة في المساعدة على إحداث التنمية الاقتصادية المتوازنة والمستدامة في دول المتوسط وإبراز الرغبة في تحقيق منطقة تتمتع بالرفاهية المشتركة Shared Prosperity. وفي ضوء تلك التأكيدات المبدئية، ترمي اتفاقية المشاركة إلى تحقيق الغايات التالية:

1. إنشاء منطقة تجارة حرة يتم استكمالها بنهاية العام 2010.
2. تشجيع الادخار المحلي [مصدر الاستثمار] وتنمية فرص الاستثمار الأجنبي المباشر Direct Foreign Investment، وخلق مناخ محابي للاستثمار خاصة من خلال إزالة معوقات الاستثمار وفي مقدمتها المعوقات الإدارية.
3. تنمية فرص التبادل الاقتصادي والتجاري بالمبادرات الحرة [وليس بالتدخل الحكومي كنظام الاتفاقيات الثنائية واتفاقيات الصفقات المتكافئة مثلا]، مما يرتب مسئولية كبيرة على الشركات والمؤسسات في أخذ المبادرة.
4. تشجيع الشركات والمؤسسات على التعامل المباشر فيما بينها، وتنمية وحفز ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة SME's.
5. المحافظة على البيئة ومصادر الموارد الطبيعية كمصايد الأسماك، وتنمية قطاعات الطاقة، وترشيد استخدامات المياه.
6. تطوير الصناعة الوطنية وتطبيق برامج مخططة لهذا الغرض Industrial Modernization.
7. تطوير و تنمية الزراعة الوطنية و تشجيع التنمية الريفية المتكاملة.
8. تطوير وتنمية البنية التحتية في البلدان أطراف المشاركة وخاصة الطرق ووسائل المواصلات والاتصالات، وتنمية البنية المعلوماتية.
9. توفير مساعدات مالية واقتصادية من الجانب الأوروبي تصل إلى مايقرب من 10 بليون وحدة نقد أوروبي ECU خلال الفترة 1995-2000 .

10. التعاون في مجالات التنمية الاجتماعية والثقافية والعلمية، وأهمية حفز وتشجيع الحوار بين الثقافات والديانات المختلفة في المنطقة.
11. التعاون في مجالات تنمية الموارد البشرية من خلال تطوير نظم التعليم والتدريب، وتشجيع التبادل الثقافي.
12. التعاون في المجال الصحي وتوفير سبل النمو المتصل لقطاعات الخدمات الصحية وتأكيد رغبة الاتحاد الأوروبي في بذل الجهود للمعاونة في هذا المجال.
13. التعاون في تنمية المجتمع المدني، وتشجيع التبادل بين الشباب ووضع برامج دعم المؤسسات الديمقراطية ومؤسسات المجتمع المدني.

تشير تلك الاهتمامات و التأكيدات إلى ما سبق لنا إبرازه أن اتفاقيات المشاركة ليست فقط اتفاقيات اقتصادية، أو برامج للتعاون الثنائي في مجالات محدودة، بل هي تتجه لأن تكون مظلة شاملة تنظم و تحكم نمطاً جديداً من العلاقات بين دول البحر الأبيض المتوسط وبين الاتحاد الأوروبي تكاد تصل إلى حد التوحد في الفكر والاتجاه والهدف وأنماط الحياة والتنظيم المجتمعي، الأمر الذي يتطلب مراجعة كاملة وشاملة وإعادة صياغة لنظم وأساليب إدارة المجتمع ومؤسساته ومنظماته في مختلف القطاعات، وفي مقدمتها قطاعات الأعمال والإدارة العامة.

المتطلبات الأساسية
لتفعيل اتفاقية المشاركة الأوروبية

يتطلب التطبيق الفعال لاتفاقية المشاركة مع الاتحاد الأوروبي العناية بالأمور التالية:

1. إيجاد آلية للحوار السياسي بغرض تنمية وتوثيق العلاقات السياسية بين أطراف الاتفاق.
2. توفير الشروط للتحرير المتدفق Progressive للتجارة في السلع والخدمات وحركة رأس المال .
3. تهيئة الظروف للتنمية المتوازنة للعلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأطراف من خلال الحوار والتعاون.
4. مساهمة الجانب الأوروبي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للطرف الآخر.
5. تشجيع التعاون الإقليم من أجل تنمية منطقة سلام وتعايش سلمي واستقرار سياسي.

ونركز فيما يلي على المتطلبات الاقتصادية ذات العلاقة بالنظم والمؤسسات الإدارية:

1. إقامة منطقة تجارة حرة بما يرتبه ذلك من تخفيضات متوالية في الرسوم الجمركية والضرائب على الواردات من الاتحاد الأوروبي بما يحقق التحرير الكامل للتجارة بين الأطراف المشاركة في مدة أقصاها 12 عاماً من تاريخ دخول الاتفاقية في التنفيذ.
2. تتمتع السلع المصرية المنشأ المصدرة إلى الاتحاد الأوروبي بإعفاء كامل من كل الرسوم الجمركية وأي رسوم أخرى لها نفس التأثير ومن تحديد حصص معينة للكميات المصدرة، وذلك فور تنفيذ الاتفاق.
3. تسمح الاتفاقية لمصر في ظروف خاصة أن تزيد الرسوم الجمركية أو تعيد فرضها لمدة محدودة، خاصة في حالات الصناعات الجديدة والنامية أو للقطاعات التي تمر بمرحلة إعادة هيكلة أو تواجه صعوبات شديدة قد يترتب عليها مشكلات اجتماعية.
4. تعالج الاتفاقية المنتجات الزراعية معالجة منفصلة تتناسب مع أهميتها النسبية لكل من مصر والاتحاد الأوروبي، ولكن الهدف العام هو التحرير

المتدفق للتجارة في المنتجات الزراعية والأسماك والمنتجات المصنعة من منتجات زراعية.

5. **تحصل المنتجات المصرية المصدرة إلى الاتحاد الأوروبي على معاملة لاتزيد عما تمنحه دول الاتحاد لمنتجات بعضها البعض المتبادلة فيما بينهم.**
6. **الالتزام بالتعهدات الخاصة بتحرير التجارة في الخدمات حسب الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات[GATS]، وأن يمنح كل طرف الطرف الآخر معاملة الدولة الأكثر بالرعاية Most-Favoured-Nation في تجارة الخدمات للقطاعات المشمولة بالاتفاقية المنشئة لمنظمة التجارة العالمية WTO.**
7. **مد نطاق التحرير ليشمل حق الشركات في أحد الأطراف لإنشاء شركات في بلد الطرف الآخر، وتمكين شركات كل طرف في عرض خدماتها للعملاء عند الطرف الآخر بحرية.**
8. **السماح بحرية تحويل العملات القابلة للتحويل سداداً للمدفوعات في الحسابات الجارية[تنظم الاتفاقية شروط حرية التحويل في حالة تعرض أحد الأطراف لمشكلات في ميزان المدفوعات].**
9. **الإفصاح والشفافية في أمور المساعدات الحكومية لقطاعات الإنتاج والخدمات وتوفير معلومات للطرف الآخر حول المساعدات المقدمة، وحق كل طرف في طلب معلومات محددة عن حالات معينة.**
10. **يقوم كل طرف بشكل تدريجي بتعديل ممارساته بشأن أي احتكارات حكومية لها طابع تجاري قد تكون قائمة وقت تنفيذ الاتفاقية بحيث ينتهي بحلول العام الخامس بعد دخول الاتفاق حيز التنفيذ أي أشكال للتمييز في الشروط التي يتم بمقتضاها شراء وتسويق السلع بين مواطني الطرفين.**
11. **بحلول العام الخامس بعد تنفيذ الاتفاقية لايتم إقرار تطبيق - أو الاستمرار في تطبيق - أي معايير تفضيلية للشركات العامة أو الشركات ذات الاوضاع الخاصة بما يعوق التجارة بين الطرفين.**
12. **التزام الطرفين بحماية حقوق الملكية الفكرية حسب المعايير الدولية السائدة، بما في ذلك وسائل التنفيذ بالقانون Enforcing.**
13. **التمكين من التدرج في تطبيق حرية الشراء والتوريد في الأجهزة الحكومية Progressive Liberalization Of Public Procurement.**
14. **اعتبار الأمور التالية متعارضة مع الاتفاقية وضرورة العمل على منعها:**

- أي اتفاقات أو ممارسات تحد من المنافسة.
- التصرفات الناشئة عن مركز احتكاري في السوق.
- أشكال الدعم الحكومي الهادفة إلى تهديد المنافسة بتمييز بعض الشركات أو المنتجات عن غيرها [يستثنى من ذلك المنتجات الزراعية التي تنظمها اتفاقية منظمة التجارة العالمية].

تلك الأهداف والغايات التي ترمي اتفاقية المشاركة إلى تحقيقها تتطلب تطويراً جذرياً في مفاهيم وآليات عمل الإدارة المصرية في شركات قطاع الأعمال العام والقطاع الخاص والأجهزة الحكومية المختلفة إن أرادت تلك الإدارات أن تحقق منافع ومكاسب لنفسها وللوطن من خلال الفرص التي تتيحها الاتفاقية. ولا بد أن نأخذ في الاعتبار أن المنظمات والشركات الأوروبية المناظرة تبدأ تنفيذ الاتفاقية من موقف أفضل سواء من الناحية الاقتصادية أو الإدارية الأمر الذي يحتم الاستفادة من فترة السماح للجانب المصري والمقدرة بعشر سنوات [أضف إليها 2 - 3 سنوات لحين إقرار الاتفاقية من برلمانات الدول الأوروبية الخمس عشرة ومجلس الشعب المصري]. وإن لم يتحقق ذلك ستكون الاتفاقية كلها في صالح الجانب الأوروبي ولا يلام على ذلك طبعاً.

مجالات التعاون والمشاركة ذات التأثير الأوضح على الإدارة

فضلاً عما سبق، فإن اتفاقيات المشاركة تدعو إلى تعاون وثيق في مجالات حيوية لها اتصال مباشر و تأثير واضح على الإدارة في مختلف قطاعات المجتمع، وتتبلور تلك المجالات فيما يلي:

- التعاون الاقتصادي بكافة أشكاله.
- التعاون في مجال التعليم والتدريب والتعليم المعني والتطبيقي، وإعداد الموارد البشرية اللازمة لمختلف قطاعات المجتمع خاصة المجالات الجديدة المتصلة بالمواصفات والمعايير واعتماد مستويات المهارة Certification.
- البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ونقل التكنولوجيا وتوطينهـــــــا.
- إدارة وتطبيق نظم حماية البيئة ومنع التلوث ونظم الأمن والسلامـــــة.
- التنمية الصناعية وتطوير وتحديث الطاقات الصناعيـــــــــــة.
- التعاون من أجل تنمية الاستثمار، وتطوير المناخ الاستثمـــــــاري.
- التعاون في إقرار وتطوير نظم وآليات تحديد المواصفات والمقاييس، وتنمية نظم الجودة والمعايرة.
- تقريب القوانين والعمل على تهيئة المناخ القانوني للمساعدة على تطبيق اتفاقيات المشاركة.
- التعاون لتيسير تبادل وتطوير الخدمات المالية شاملة البنوك ومؤسسات وأسواق المال وشركات وهيئات التأمين.
- التعاون لتطوير الزراعة والمصايد وتنظيم التجارة في منتجاتها بين الأطراف.
- التعاون من أجل تطوير وتحديث وتحرير صناعات النقل والمواصــــلات.
- التعاون من أجل تنمية قواعد ونظم المعلومات والاتصالات وتيسير التبادل والتفاعل بين مؤسساتها.
- التعاون في تطوير وتنمية مصادر الطاقة وتشجيع أنواع الطاقة الجديدة، وتنمية تكوين الشبكات.
- تطوير وتنمية الإمكانيات والبرامج، وتشجيع الحركة السياحيــــــــة.
- تطوير الإدارة الجمركية.

- التعاون في تطوير وتبادل الإحصـــــــــاءات.
- التعاون في نشر وتدعيم نظم وآليات حماية المستهلك.

في جميع الحالات السابقة سوف تستخدم آليات مختلفة لتحقيق أهداف المشاركة تشمل تبادل المعلومـات، تنظيم اللقاءات والمشاورات الدورية بين المختصـــين، وتقديم الخبرة والمساعدة الفنية والتدريب، تنظيم مجموعات عمل وفرق بحث وورش عمل مشتركة، والدخول في مشروعات مشتركة، تلك الأنشطة سوف تتطلب توجهاً فكرياً مختلفاً من جانب المشاركين من الطرف المصري يتعادل مع المستوى الإداري المتفوق الذي يعكسه المشاركون من الطرف الأوروبي.

برنامج تحديث الصناعة المصرية نموذج لمتطلبات المشاركة

ينطلق برنامج تحديث الصناعة المصرية من تحليل للتحديات التي تواجه الاقتصاد المصري الناشئة من العولمة وتحرير التجارة الدولية والتطورات التكنولوجية الهادرة في العالم المتقدم صناعياً والضغوط التنافسية المتزايدة في الأسواق العالمية. ويقرر البرنامج فعالية ما اتخذته مصر من إجراءات للإصلاح الاقتصادي وإعمال آليات السوق وتحرير سوق النقد الأجنبي وإتاحة الفرص للاستثمار الأجنبي المباشر، وتطوير سوق المال وتشجيع القطاعات الاقتصادية المصرية على الاندماج في السوق العالمي، وتطوير النظم والآليات الحكومية المتصلة بهذه الأمور.

ولكن لا يزال كثير من الجهد مطلوباً للإصلاح والتطوير على المستوى القطاعي ومستوى الوحدات الإنتاجية [الشركات ومؤسسات الأعمال]، وذلك بهدف إعادة الهيكلة وتطوير النظم والأساليب الإنتاجية والإدارية والتسويقية لتتكافأ مع معطيات الإصلاح الاقتصادي العام من جانب، ومتطلبات التعامل مع السوق العالمي من جانب آخر، ولتتماشى مع متطلبات اتفاقية المشاركة الأوروبية على وجه الخصوص، حيث يؤكد برنامج تحديث الصناعة المصرية على حقيقة التهديدات التي تواجه الشركات المصرية في قطاعات الإنتاج والخدمات و التي تأتيها من المصادر التالية:

- تهديدات المنافسة من الشركات الأوروبية التي سينفتح السوق المصري أمامها بلا عوائق.
- تهديدات المنافسة من الشركات في دول المنطقة التي ستتمكن من الاستجابة السريعة والتوافق الإيجابي مع متطلبات المشاركة الأوروبية والاستفادة مما تتيحه من فرص، ومن ثم ستصبح في موقف تنافسي أفضل من الشركات المصرية ليس فقط في السوق الأوروبي، بل في السوق المصري ذاته.
- تهديدات المنافسة من الشركات في الدول الناهضـــةEmerging Countries التي قد تتمكن من إزاحة المنتجات المصرية من أسواق الاتحاد الأوروبي [و غيرها]، والتي قد تأتي إلى السوق المصري ذاته مهددة المنتجات المصرية في عقر دارها لما تمكنت من تحصيله من تطور تكنولوجي وتفوق إداري.

ويهدف برنامج تحديث الصناعة والخدمات المرتبطة بها لمواجهة تلك التهديدات وتنمية قدرة الشركات الصناعية على تحقيق نمو مستدام في قدراتها التنافسية من خلال تطوير المهارات التنظيمية والإداريـــة والأساليب الإنتاجية والتسويقية، وتنمية طاقات الإبداع والابتكار والتجديد، وتنمية وتدعيم الاتجاهات لتقبل التغيير و الديناميكية.

وقد أوضحت الدراسة التحليلية التي تم الاعتماد عليها في تصميم برنامج تحديث الصناعة المصرية أن أهم مواطن ضعفها تكمن في قصور نظم التعليم والتدريب المهني عن الوفاء باحتياجات الصناعة وعدم تطورها حسب المتغيرات التكنولوجية و التنافسية، فضلاً عن ضعف نظم الجودة وعدم استقرار مستويات جودة المنتجات، وضعف مستويات الإدارة والتنظيم وتقادم الأساليب والتوجهات الإدارية والتسويقية وعدم قدرتها على التفاعل والتجاوب السريع مع حركة السوق والتطورات التكنولوجية.

لذلك يتوجه برنامج تحديث الصناعة المصرية إلى تحسين موقفها التنافسي من خلال مداخل مختلفة يهتم أحدها بتطوير إدارة الشركات الصناعية بالتركيز على الجوانب التالية:

- تحديث الهياكل التنظيمية، وتطوير التكنولوجيات المستخدمة، وتنمية الموارد البشرية.
- إدخال نظم الإدارة الحديثة ومتطلباتها التكنولوجية [تكنولوجيا معلومات، حاسبات آلية، نظم اتصالات إلكترونية...].

- **توفير التدريب اللازم والمناسب للموارد البشرية وفق الخطط الاستراتيجية للشركات.**
- **تطوير نظم وآليات التسويق والترويج والعناية بخدمة العملاء.**
- **تطوير نظم الجودة وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والالتزام من المواصفات العالمية للجودة .**
- **إعادة هيكلة قطاعات الصناعة بتشجيع الاندماج والتحالفات بين الشركات المختلفة لتكوين تنظيمات أقدر على المنافسة وتحمل مخاطر الاستثمار في التكنولوجيا المتطورة.**
- **تطوير نظم وآليات البحث والتطوير Research & Development داخل الشركات وتنمية علاقات التعاون بينها وبين مراكز البحث العلمي والتطوير التقني.**

تؤكد تلك الأبعاد على الحقيقة الأساسية أن التعامل مع قضية المشاركة الأوروبية إنما يستند في الأساس إلى رؤية إدارية جديدة، وإلى تخطيط استراتيجي متكامل للتطوير الإداري في جميع المجالات وعلى كافة المستويات، بما يخلق واقع جديد قادر على التعامل مع الوافد الأوروبي بذات المستوى من القدرة .

ويرتبط بقضية المشاركة الأوروبية قضية أخرى لاتقل عنها أهمية وهي اقتراب موعد بدأ سريان التخفيضات الجمركية وإجراءات تحرير التجارة الدولية التي التزمت بها مصر في اتفاقيات الجات التي تقوم منظمة التجارة العالمية على تنفيذها الآن. ذلك أن اقتراب هذا الموعد وهو الأول من يناير 2005 يثير التساؤل عما إذا كنا مستعدين للتعامل وفق تلك المعطيات الجديدة؟ من أجل هذا نقدم الدراسة التالية :[8]

---

[8] محاضرة ألقيت في مركز معلومات التجارة ، إبريل 2001 .

هل نحن مستعدون لما بعد 2005 ؟

سؤال مهم يفرض نفسه في الفترة الراهنة مع اقتراب العام 2005 والذي يبدأ مع أول أيامه تفعيل اتفاقيات منظمة التجارة العالمية فيما يخص تنفيذ الالتزامات التي قطعتها مصر ـ كغيرها من الدول أعضاء المنظمة ـ بتخفيض الرسوم الجمركية وإزالة القيود غير الجمركية على السلع المستوردة من الدول الأخرى الأعضاء في المنظمة، وفي نفس الوقت الاستفادة بالتخفيضات المماثلة من الدول الأخرى. ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال لابد من مراجعة الحقائق المتعلقة به.

1. قدمت مصر ـ بصفتها عضو في منظمة التجارة العالمية ـ التزامات محددة لتخفيضات جمركية في إطار اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية بدأ سريانها منذ 1996/1/1 بعضها يتم في خمس سنوات والبعض ينتهي في عشر سنوات. ومع بداية 2005/1/1 تكون مصر قد أتمت تخفيض التعريفة الجمركية حسب الفئات التي التزمت بها والتي تشمل السلع الزراعية بنسبة 5ر2% سنوياً على مدى 10 سنوات عدا بعض السلع ذات المعالجة الخاصة والسلع الصناعية بواقع 2% سنوياً على خمس سنوات عدا بعض السلع ذات المعالجة الخاصة وسيارات الركوب التي لا تسري عليها هذه القاعدة، والمنسوجات والملابس وتخفض فئة الربط الأساسية بواقع 3% سنوياً على عشر سنوات.
2. وفي ظل تفعيل اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية تصبح السوق المصرية مفتوحة بدرجات متصاعدة أمام المنتجات الأجنبية [السلع والخدمات]، كما تصبح الأسواق العالمية مفتوحة أمام المنتجات المصرية من السلع والخدمات وبدرجات أكبر " نظريا" وفي وقت أسبق "عملياً"، وقد قدمت دول العالم المختلفة الموقعة على اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية تخفيضات مماثلة وبنسب أكبر من جانب الدول المتقدمة.
3. إن القصد الأساسي من قيام منظمة التجارة العالمية تحقيق تحرير التجارة الدولية باستخدام آليات ثلاث هي تخفيض الرسوم الجمركية، إزالة القيود الكمية، وحل المنازعات. وفي ظل هذه المنظمة حققت الدول النامية في 1999 ارتفاعاً في مجمل صادراتها بنسبة 9%، وبلغت

حصتها في إجمالي الصادرات في العالم 5ر26%، وقد جاءت الزيادة في صادرات الدول النامية ليس فقط نتيجة لزيادة صادرات البترول، بل تحققت الزيادة في جميع المجموعات السلعية الصناعية.

والآن في ضوء الحقائق السابقة، دعونا نسأل مجموعة من الأسئلة المهمة:

1. ألسنا دولة نامية؟ إذن لماذا لم تحقق صادراتنا مثل نسبة الزيادة التي حققتها مجموعة الدول النامية.
2. هل نحن مستعدون للإفادة من الفرص التي تتيحها لنا التخفيضات المقدمة من الدول الأخرى للدخول بمنتجاتنا إلى أسواق تلك الدول؟
3. هل نحن مستعدون لمواجهة هجمات السلع والخدمات الأجنبية الوافدة إلى أسواقنا نتيجة تخفيض الرسوم الجمركية وإزالة القيود الكمية؟
4. هل خططنا للاستفادة من التيسيرات والمميزات التي تتضمنها اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية للدول النامية والأقل تقدماً من الناحية الاقتصادية؟.
5. هل تأخرنا في العمل وفق معطيات اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية؟.
6. هل سبقتنا دول أخرى في الاندماج والاستفادة من النظام الجديد للتجارة العالمية؟.
7. هل قمنا بتنفيذ الالتزامات الناشئة عن الاتفاقيات المكملة لاتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية؟.

دعونا نبدأ عملية الإجابة الصعبة عن تلك الأسئلة الأكثر صعوبة بتقرير واقع أن مصر جزء من هذا العالم تتأثر به [ويؤثر فيها]، وينبغي لها أن تتعامل معه، إذن من المفروض علينا أن ندخل في مواجهة مع النظام العالمي الجديد الذي نعيش فيه والذي تسيطر عليه قوى الاقتصاد والمعرفة العالمية، وتحركه المصالح والمنافع أكثر مما تحكمه المبادئ والقيم، وفي هذا العالم الذي نعيشه لامجال للتمسك بالقديم، ولا بديل عن التحرك لمواكبة تطورات العلم والتقنية والاقتصاد والسياسة ... والإدارة.

وحيث تتجمع الدول في تكتلات وكيانات لكي يكون لها مكان على خريطة العالم الجديد، ينبغي لنا أيضا أن نتجمع ونتكتل لكي يكون لنا مكان في هذا العالم. انظر إلى أهم التكتلات والمجموعات الاقتصادية في العالم ولنسأل أنفسنا أين نحن من تلك الكتل والقوى؟ يوجد في العالم الآن ثمانية تجمعات إقليمية رئيسية لها دور فاعل في تطوير مواقف أعضاءها وتقوية قدراتها التنافسية في مواجهة

قوى العولمة والتجمعات الأخرى. من تلك التجمعات الإقليمية المهمة التعاون الاقتصادي الآسيوي الباسيفيكي APEC، اتحاد دول جنوب شرق آسيا ASEAN، اتفاقية التجارة الحرة لوسط أوروبا CEFTA، الاتحاد الأوروبي EU ، اتفاقية التجارة الحرة لشمال أمريكا NAFTA، كما انضم أخيراً مجموعة الثماني دول الصناعية الكبرى THE GREAT 8، وعلى جانب الدول النامية وجدت أيضاً مجموعة الخمس عشرة.

ومن أجل التعامل مع هذا الواقع العالمي الجديد الذي تتفاعل عناصره لتزيد من احتمالات التأثير السالب لاتفاقيات المشاركة مع الاتحاد الأوروبي، مما يجعل إعادة ترتيب الأوضاع والتخطيط لاستراتيجية التعامل مع هذه المستجدات أمراً بالغ الحيوية. ونحن نعتقد أن جهد المسئولين الحكوميين وحده أبداً لن يحقق أهداف الانخراط في نظام الأعمال العالمي الجديد،.... بل سيحققها أيضاً - وبالدرجة الأولى - جهود رجال الأعمال والمديرين في مؤسسات الأعمال الوطنية العامة والخاصة. ولكي نحدد مكاننا في تلك المعركة دعونا نلقي نظرة على أرقام تجارة مصر الخارجية عن عام 2000 لنجد الحقائق التالية :

- بلغ عجز الميزان التجاري 9331 مليون دولار.
- بلغ إجمالي الصادرات 4687 مليون دولار (معدل انخفاض 30.8 % عن 1999).
- حققت صادرات البترول والمنتجات البترولية 1949 مليون$ بنسبة 41.5 % من إجمالي الصادرات. وكانت صادرات السلع التامة مبلغ 516 مليون دولار، وصادرات القطن الخام 197 مليون دولار وكانت في عام 1999 مبلغ 240 مليون دولار.

وعلى سبيل المقارنة ورد في تقرير منظمة التجارة العالمية لعام 2000 أيضا أن الصادرات السلعية للدول النامية بلغت في عام 1999 27.5% من إجمالي الصادرات في العالم، وصادراتها من الخدمات 23% من الصادرات العالمية ، كما حققت بعض الدول النامية معدلات نمو في صادراتها بلغت 20% في 1999 و زادت الصادرات الصناعية في بعض الدول النامية من 7% - 25% في 1999.

ومن أجل مزيد من المقارنة دعونا نلقي نظرة على تجربة تونس وما حققته في مجال تنمية تجارتها الخارجية حيث اتخذت تونس قراراً استراتيجياً بالاندماج مبكراً في النظام الاقتصادي العالمي، وذلك بالانضمام لاتفاقيات "الجات" منذ الثمانينات، ثم المشاركة في دورة أورجواي[1987] والتوقيع

على اتفاقية مراكش [1994] والانضمام لعضوية منظمة التجارة العالميـــــــة [1995]، كما تم الارتباط باتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي في 1995 وإبرام اتفاقيات ثنائية مع قرابة 40 دولة تتعامل معها تونس وفق مبدأ البلد ذي الأفضلية، وإبرام اتفاقيات تفاضلية ثنائية وإقليمية مع 20 دولة منها اتفاقية أبرمت في 1976 مع المجموعة الاقتصادية الأوروبية، ثم التوقيع على اتفاقية لبعث منطقة مغاربية للتبادل الحر في مارس 1991، واتفاقية مماثلة مع الجامعة العربية لبعث منطقة عربية للتبادل الحر في سبتمبر 1996، واتفاقية مع منظمة الوحدة الأفريقية من أجل بعث وحدة اقتصادية إفريقية تهدف إلى إلغاء الحواجز التجارية الجمركية، ومع منظمة المؤتمر الإسلامي لإقامة نظام للامتيازات التفاضلية.

ومنذ 1986 تبنت الدولة التونسية برنامجاً متكاملاً للإصلاح الهيكلي بهدف تحرير الاقتصاد والانصهار في الاقتصاد العالمي. وتضمن البرنامج التركيز على آليات السوق، وتحرير التجارة الداخلية والخارجية، وتشجيع المبادرة الخاصة، وتقديم الحوافز لتشجيع الاستثمار وإذكاء المنافسة، وحث المؤسسات التونسية على رفع الإنتاجية وتحسين الجودة وبناء القدرات التنافسية. وتشجيع الأخذ بمعطيات التقنية الحديثة في مجالات الإنتاج والنقل والاتصال، وفتح المجالات أمام حركة تنقل الاستثمارات ورؤوس الأموال. وعملت الدولة التونسية على وضع التجارة الخارجية في منزلة متميزة في المنظومة الاقتصادية الوطنية، وتبلور هذا الاهتمام بترسيخ عضوية تونس في منظمة التجارة العالمية وتطبيق قواعد النظام التجاري المتعدد الأطراف، وتعزيز التوجه الإقليمي وإنجاز منطقة التبادل التجاري الحر مع الاتحاد الأوروبي [على مدى 12 سنة] .

وتم إنشاء مجموعة من الآليات لتنمية وحفز الصادرات منها:

- مرصد التجارة الخارجية [1998] ويهدف للقيام بالبحوث، رصد المعلومات، وضع برامج تعديلية، إجراء دراسات استراتيجية للأسواق الخارجية.
- صندوق اقتحام الأسواق الخارجية أنشئ في 1998 بهدف تنمية الصادرات عن طريق تنويع المنتجات والأسواق، إدماج المؤسسات الصغرى والمتوسطة لزيادة قدراتها على التواجد في الأسواق الخارجية.
- صندوق ضمان تمويل الصادرات لمرحلة ما قبل الشحن [1999] ويهدف إلى تنمية القدرات التصديرية للمؤسسات الصغرى والمتوسطة بتمكينها من الحصول على تمويل الصادرات لمرحلة ما قبل الشحن.

- صندوق النهوض بالصادرات [أسس في 1984 وتم تطويره في 1998]، يهدف إلى مساندة المؤسسات والجمعيات والهياكل من أجل التعريف بالمنتجات التونسية بالخارج، وتدعيم موقع تونس في السواق الخارجية.
- المكتب المركزي للتدخل السريع للتصدير [1998] ونقاط التصدير على المستوى الجهوي [1999]، وذلك لمعالجة المشاكل التي تعترض المصدرين.
- المجلس الأعلى للتصدير وأنشأ في 1997 بهدف ضبط الأهداف ورسم الاستراتيجية في مجال التصدير، وإقرار التدابير اللازمة لبلوغ الأهداف، متابعة وتقييم نتائج التصدير، وإقرار الحلول المناسبة للأوضاع التي يواجهها التصدير.
- شركات التجارة الدولية وهي التي تحقق 50% على الأقل من مبيعاتها من صادرات بضائع ومنتجات ذات منشأ تونسي، أو تحقق 30% من مبيعاتها من صادرات بضائع ومنتجات ذات منشأ تونسي في صورة ما إذا لم تقل هذه الصادرات عن مليون دينار تونسي، وتعد هذه الشركات غير مقيمة إذا تملك غير المقيمين التونسيين أو الأجانب 66% من رأسمالها بتوريد عملة قابلة للتحويل[الحد الأدنى لرأس المال 150000 دينار تونسي خفض إلى 20000 للشباب.

ونتيجة لتلك التوجهات والإنجازات المؤسسية على صعيد تنظيم وتطوير قطاع التجارة الخارجية، حققت تونس النتائج التالية:

- بلغت نسبة تحرير الواردات 97% بالإضافة إلى تحرير الدينار وتخفيض مستوى الرسوم الجمركية.
- ارتفاع مساهمة الصادرات في الناتج المحلي الإجمالي من 30.8% في 1986 إلى 43% في 1998.[المستهدف في مصر في نهاية الخطة الخمسية 2002 أن تمثل الصادرات السلعية والخدمية 20.4% من الناتج المحلي الإجمالي].
- بلغت نسبة تغطية الواردات بالصادرات 69% لكل من عامي 1998، 1999 [النسبة في مصر 26.2% في 99/98].
- ارتفعت الصادرات التونسية خلال 1990-1999 من 2.8 مليار دينار إلى ما يقرب من 7 مليار دينار بمعدل نمو سنوي 9.61% [الدينار التونسي = دولار أمريكي تقريباً].

- في الثمانية أشهر الأولى من سنة 2000 بلغ معدل النمو في الصادرات التونسية نسبة 16.6%
- ارتفع معدل النمو الاقتصادي من2.9% خلال 1982-1986 إلى 5.4% خلال 1998.

والآن كيف يمكن لمؤسسات الأعمال المصرية أن تكرر التجربة التونسية؟ إن الطريق شاق، ولكن النتيجة مضمونة إذا تكاملت الجهود وفق التوجهات التالية:-

1. الدراسة الواعية لاتفاقيات منظمة التجارة العالمية وتلمس ما بها من إيجابيات لاستثمارها والتخفيف من سلبياتها.
2. الاستفادة من فرص المعونة الفنية والمساندة الاستشارية التي تقدمها منظمة التجارة العالمية للدول النامية.
3. إدراك معنى التحولات في نظام الأعمال العالمي، والإعداد للتعامل معها وفقاً للأسس والمعطيات العالمية وليست الأسس المحلية المعتادة.
4. اتخاذ السوق العالمي مجالاً لنشاط المنظمة، والبعد عن الانحصار في السوق المحلية.
5. إعادة تأهيل مؤسسات الأعمال تنظيمياً وإدارياً وتقنياً لتواكب تحديات المرحلة.
6. إعداد وتنمية الكوادر البشرية القادرة على التعامل بمنطق السوق ومعطيات عصر منظمة التجارة العالمية.
7. التحول من فكر العمل في سوق محدود تتمتع فيه بالحماية إلى سوق مفتوح يتصارع فيه المتنافسون.
8. التحول من الانحصار في حدود الإمكانيات المتاحة إلى البحث وتنمية إمكانيات و موارد متجددة.
9. التحول من الهياكل التنظيمية الجامدة المنغلقة على نفسها إلى تنظيمات مرنة متكيفة مع الظروف ومنفتحة ومتفاعلة مع المناخ المحيط [العالمي].
10. التحول من الانكفاء على ما يمكن إنتاجه إلى الانطلاق لإنتاج ما يرضي العملاء.
11. التحول من الاعتماد على الخبرة الذاتية والتجربة والخطأ إلى استخدام البحث العلمي والتطوير التكنولوجي المنظم في تطوير المنتجات والنظم والتقنيات لمحاولة التحديث والتميز على المنافسين.

12. التحول من الماضي إلى المستقبل والتركيز على بناء وتفعيل نظام متكامل للإدارة الاستراتيجية واعتماد منهج التخطيط الاستراتيجي للسيطرة على الأسواق.
13. التحول من القناعة بالفرص العادية إلى البحث عن الفرص الكبرى.
14. التخلص من أساليب العمل النمطية والتحول إلى أساليب مرنة ومتكيفة مع متغيرات السوق والتقنية.
15. إدراك حقيقة اختفاء مظاهر الحماية الحكومية والاضطرار للتعامل في السوق المفتوح للمنافسة.
16. التحول إلى التحالفات الاستراتيجية والعمل المشترك لتدعيم القدرات التنافسية الكلية للمنظمات المتحالفة.
17. إعادة هندسة سلسلة التوريد وبناء العلاقات مع العملاء الكبار في السواق العالمية التي تبحث عن موردين في الدول النامية يقومون بتصنيع منتجاتها في بلادهم وفق التصميمات ومستويات الجودة التي تحددها مستفيدة في ذلك برخص التكاليف في تلك الدول.
18. التعامل في السوق المحلية بمفاهيم ومعايير السوق العالمي.
19. استيعاب التكنولوجيا المتجددة وتوظيفها في تطوير وتحديث العمليات والمنتجات.
20. التخطيط العلمي لبناء القدرات التنافسية للمنظمة وتنميتها.
21. توفير الظروف والمتطلبات لتأكيد الجودة الشاملة في كافة مرافق وعمليات ومنتجات المنظمة، وليس مجرد السعي الشكلي للحصول على شهادات الجودة.

إن المطلوب عمله لا يمكن وصفه بأقل من ثورة شاملة على النظم والأفكار والممارسات الإدارية العتيقة التي تجذرت في الواقع المصري على مدى سنوات تقترب من الخمسين ترعرعت فيها أشكال التكاسل اعتماداً على حماية الدولة، وتغلغلت أثناءها الإدارة الحكومية بما تتسم به من روتين وتعقيدات وانخفاض كفاءة وترهل في الحجم وتقادم في التقنيات ، في جميع مجالات الحياة، وتدنت الكفاءة والجودة، وتهاوت الإنجازات وتصاغرت القيادات، وعم الفساد أنحاء البلاد. ومن هنا كان وعد الحكومة للرئيس مبارك أن تعد برنامجاً شاملاً لتحديث مصر كأسلوب عملي لمواجهة تحديات المشاركة الأوروبية، ولكن وعلى حد قول أم كلثوم " ومرت الأيام..." ولم نر تحديثاً ولم يطرح برنامج .

والآن هل نحن مستعدون؟

- نحن غير مستعدين للتعامل مع متطلبات ومعطيات عصر منظمة التجارة العالميـــــــــــــة.
- نحن غير مؤهلين لمواجهة هجمة السلع والخدمات الأجنبية الوافـــــدة.
- هناك شك في أننا خططنا للاستفادة من التيسيرات التي تتضمنها الاتفاقيات للدول النامية.
- نعم تأخرنا في العمل وفق مقتضيات نظام التجارة العالمي الجديـــــــد.
- نعم سبقتنا دول أخرى [في مستوانا أو أقل] وحققت نتائج أفضـــــــل.
- هناك شك في أننا أوفينا بالتزاماتنا الناشئة عن الاتفاقيات المكملـــــــة.

وثمة سؤال أخير، من المسئول عن تحقيق هذه الطفرة في تجارتنا الخارجية لكي ندخل عالم العولمة من بابه الشرعي؟ والإجابة أن المسئولية تقع على عاتق طرفين، الأول هم مؤسسات وقطاعات الأعمال العامة والخاصة، والطرف الثاني هي الدولة بمؤسساتها وإمكانياتها السياسية والتشريعية والتنظيمية. إنها شراكة بين الطرفين من أجل إنقاذ مصر ولا أقول تحديث مصر[9].

---

9 سنعرض لقضية تحديث مصر في فصل قادم.

المبحث الثالث

قراءة في أدبيات
العولمة الحديثـــــة

مقدمــــــــــة

أثارت العولمة حالة من الاستنفار بين المؤيدين والمعارضين بطريقة غير مسبوقة فيما حدث للعالم من متغيرات وتحولات. لقد أصبح الأمر الطبيعي مهاجمة أي اجتماع يعقد في أي مكان في العالم لقمة اقتصادية أو سياسية يشارك فيها قادة الدول الرأسمالية الكبرى أو مسئولو المنظمات الاقتصادية الدولية. ونرصد في الجدول التالي موجات العنف والاعتراضات والمظاهرات التي واجهت القائمين على شئون العولمة في اجتماعاتهم:

مسلسل	التاريخ	المكان	الحدث
1	ديسمبر 1999	سياتل، واشنطون	تظاهر 40000 شخص ضد اجتماع WTO
2	فبراير 2000	دافوس، سويسرا	مظاهرات حاشدة ضد "ملتقى الاقتصاد العالمي" World Economic Forum
3	إبريل 2000	واشنطون	المظاهرات والحصار يعطلان اجتماعات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي
4	سبتمبر 2000	براغ، سلوفاكيا	12000 يتظاهرون ضد الاجتماع السنوي للبنك وصندوق النقد الدوليين
5	سبتمبر 2000	ملبورن، استراليا	منع المتظاهرون أعضاء الوفود من الوصول إلى ملتقى الاقتصاد العالمي WEF
6	ديسمبر 2000	نيس، فرنسا	مهاجمة اجتماع قمة الاتحاد الأوروبي
7	يناير 2001	دافوس، سويسرا	مهاجمة ملتقى الاقتصاد العالمي، لطخ المتظاهرون شوارع زيوريخ بالقاذورات
8	إبريل 2001	كويبك، كندا	مظاهرات ضد اجتماع قمة الأمريكيتين
9	يونيو 2001	برشلونه، اسبانيا	البنك الدولي يلغي مؤتمره بينما يعقد النشطاء ضد العولمة مؤتمرهم
10	يوليو 2001	جنوا، إيطاليا	مهاجمة اجتماعات قمة الدول الصناعية الثمانية الكبرى

وعلى الجانب الآخر يروي أصدقاء العولمة قصة رفض مفوض الاتحاد الأوروبي لمكافحة الاحتكار محاولة شركة جنرال اليكتريك أن تشتري شركة هوني ويل وهما شركتان أمريكيتان، ويتخذون هذا دليلاً على قيمة العولمة في مكافحة الاحتكارات. وإليكم القصة والمبررات التي سمحت للسيد Mario Monti أن يرفض هذه الصفقة التي بلغت قيمتها 40 بليون دولار أمريكي:[10]

- رغم موافقة وزارة العدل الأمريكية على الصفقة قبل أكثر من ستة أشهر، فقد رفضها مفوض الاتحاد الأوروبي في 13 يونيو 2001، حيث أتاحت العولمة أن يكون للاتحاد الأوروبي صلاحية القرار في مسائل الاندماج بين الشركات حتى ولو كانت غير أوروبية وذلك في حالة أن يبلغ حجم معاملات الشركات المندمجة 4.2 بليون دولار أمريكي، يتحقق منها في دول الاتحاد الأوروبي مبلغ 212 مليون دولار أمريكي على الأقل، فقد تبين أن شركة جنرال اليكتريك لها أنشطة في أوروبا تستخدم فيها 85000 شخص درت عليها في العام الماضي دخلاً بلغ 25 بليون دولار أمريكي. والغريب أن الشركات المتضررة من هذه الصفقة والتي حركت الشكوى ضدها أمام الاتحاد الأوروبي هي شركات "أمريكية".

والآن نواصل القراءة

يعتبر السيد يسين من أكثر المفكرين العرب الذين تناولوا العولمة بالدراسة والتحليل. وفي كتابه " العولمة والطريق الثالث"[11] يوضح أنه لتعريف العولمة بطريقة شاملة لا بد من التعرض إلى ثلاث عمليات مهمة، تتعلق العملية الأولى بانتشار المعلومات وإتاحتها للجميع، وتتصل العملية الثانية "بتذويب" الحدود بين الدول، بينما تكون العملية الثالثة مؤدية إلى زيادة التشابه بين الجماعات والمجتمعات والمؤسسات. وهو يرى أن هذه العمليات تصف عمليات العولمة والتي قد تفيد البعض وتضر بالبعض الآخر. ويشير السيد يسين إلى تفسير عمرو محي الدين لنشأة النظام الاقتصادي الدولي الجديد والذي نبتت

---

10 TIME, How Jack Fell Down,July 16,2001,pp.16-20

11 السيد يسين، العولمة والطريق الثالث، ميريت للنشر والمعلومات، القاهرة، 1999.

في أحضانه العولمة، ويبين السمات التي يحددها محي الدين لذلك النظام الجديد على النحو التالي:[12]

1. انهيار نظام بريتون وودز(1971- 1973) بإعلان الولايات المتحدة الأمريكية وقف تحويل الدولار إلى ذهب في العام 1971.
2. عولمة النشاط الإنتاجـــــــــــــــــــي.
3. عولمة النشاط المالي واندماج أسواق المـــــــــال.
4. تغير مراكز القوى العالميـــــــــــــــة.
5. تغير هيكل الاقتصاد العالمي وسياسات التنميـــــــة.

ويؤكد السيد يسين أن العولمة ليست ظاهرة مفاجئة بل تعود نشأتها تاريخياً إلى بدايات القرن الخامس عشر وحتى منتصف القرن الثامن عشر حيث نمت في تلك الفترة المجتمعات القومية في أوروبا وتعمقت الأفكار الخاصة بالفرد وبالإنسانية.

واستمرت مراحل نمو العولمة في أوروبا حتى عام 1870 حيث تبلورت مفاهيم العلاقات الدولية وزادت الاتفاقات الدولية ونشأت مؤسسات تختص بتنظيم العلاقات والاتصالات بين الدول. ثم انطلقت العولمة في الفترة من عام 1870 وحتى عشرينيات القرن الماضي واتسمت بنمو أفكار ومفاهيم تروّج لمفهـــــوم " الكونية". ثم يتتبع تلك المراحل حتى تصل إلى العصر الحالي حين تم إدماج العالم الثالث في المجتمع الكوني، وتصاعد الوعي الكوني، وانتهى النظام الثنائي القومية.

ويرى السيد يسين أن للعولمة تجلياتها الاقتصادية والسياسية والثقافية والاتصالية، ويخص بالذكر ما ينشأ عن التجليات الاقتصادية للعولمة من أزمة " الدولة القومية وتأثير العولمة على مفهوم فكرة السيادة الوطنية"[13]. كما يرصد إشكاليات العولمة ويراها متبلورة في العلاقة بين الثقافة الكونية والخصوصية الثقافية ومدى حرية الدولة أن تنأى بنفسها عن حلبة النظام العالمي، كما يرصد الاتجاه الرافض للعولمة ويحدد مراميه. وفي مناقشته لقضية العرب والعولمة نراه يرصد آراء الرافضين للعولمة من منظور تهديداتها للهوية العربية وأنها ستحول الدول العربية شأن غيرها من الدول الأقل نمواً إلى تابعين

---

12 المرجع السابق، ص 21

13 السيد يسين، مرجع سابق، ص 29

وعبيد لدول الشمال الغنية، كما يوضح آراء المحبذين للتعامل بإيجابية مع العولمة وضرورة الانخراط في تيارها مع المحافظة على الهوية العربية.

وينتهي السيد يسين إلى تبني مفهوم "الطريق الثالث" وهو ما يبلور وجهة نظره فيما اسماه " الاتجاه التوفيقي" الذي يحاول فيه أن يجمع الأضداد ويجد طريقاً وسطاً بين الرأسمالية الطاغية والاشتراكية التقليدية، أو بشكل عام بين مؤيدي العولمة والرافضين لها. ويرسم السيد يسين ملامح "النموذج التوفيقي العالمي" من خلال السمات الست التالية:[14]

1. التسامح الثقافي المبني على مبدأ النسبية الثقافية في مواجهة العنصرية والمركزية الأوروبية.
2. النسبية الفكرية بعد أن تنتصر على الاطلاقية الأيديولوجية.
3. إطلاق الطاقات الخلاقة للإنسان في سياقات ديموقراطية على كافة المستويات.
4. العودة إلى إحياء الجمعيات المحلية، وتقليص مركزية الدولة.
5. إحياء المجتمع المدني في مواجهة الدولة التي غزت المجال العام.
6. التوازن بين القيم المادية والقيم الروحية والإنسانية.

وعلى عكس السيد يسين الذي أرخ للعولمة وأرجعها إلى بدايات القرن الخامس عشر، نرى حازم الببلاوي يقرر " فنحن الآن نعيش عصر العولمة، الذي وفد علينا فجأة بعد انهيار الاتحاد السوفييت والكتلة الاشتراكية في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات"[15]، لكنه يوضح بعد ذلك " أن العولمة ليست وافدا جديدا بقدر ما هي تفاعل بين عناصر قديمة لها جذور راسخة من ناحية، وعناصر جديدة تبحث لها عن أرضية مناسبة من ناحية أخرى، وهو تفاعل مستمر وذو أبعاد متعددة، وهكذا، فإن ما يطلق عليه اسم العولمة هو ظاهرة مركبة وملتبسة يختلط فيها الجديد بالقديم".[16] ويعتقد الببلاوي أن العولمة ليست نظرية ولا حزمة متكاملة بقدر ما هي وصف للحظة التاريخية الحالية.

---

14 المرجع السابق، ص 125

15 حازم الببلاوي، النظام الاقتصادي الدولي المعاصر – من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى نهاية الحرب الباردة – عالم المعرفة ، العدد 257 ، مايو 2000، ص 232.

16 حازم الببلاوي، مرجع سابق، ص 234

وجهات نظر
متناقضة حول العولمة

نبدأ القراءة من كتاب حديث[17] صدر للكاتبين Boyett & Boyett يعرضان فيه آراء الثقات في عصر المعرفة في أمور الإدارة وغيرها من موضوعات. وفي فصل خاص بالعولمة بدأ الكاتبان باستعراض قضية التعريف وكيف تختلط الآراء وتتناقض في ماهية العولمة وأبعادها، وانتهيا إلى أنه برغم الاختلافات الشديدة في تعريف العولمة، إلا أن الدلائل على وجودها لا تحتمل الاختلاف. وقدم الكاتبان مجموعة من الأدلة للتأكيد على وجهة نظرهما بأن القضية موضع الخلاف موجودة فعلا على أرض الواقع.

الأدلة على وجود العولمة[18]

- في عام 1999 أنفقت أكبر الشركات العالمية مبلغ 440 بليون دولار أمريكي لتوسيع حجم عملياتها الخارجية [في السوق العالمي].
- في نفس العام 1999 بلغ حجم رؤوس الأموال المتحركة حول العالم مبلغ 1.5 تريليون دولار أمريكي يومياً.
- يتوقع أن تتضاعف الصادرات العالمية من السلع والخدمات خلال الفترة 1998 – 2005 لتبلغ نسبة 28% من الناتج المحلي الإجمالي على مستوى العالم.
- في عام 1996 بلغت الاستثمارات الأمريكية في العالم 320 بليون دولار مقابل 16 بليون دولار قبل 10 سنوات.
- نما الاستثمار الأجنبي المباشر [FDI] في الفترة بين 1970 – 1998 مرتين أسرع من نمو التجارة الدولية، وزاد عدد الشركات عابرة القوميات Transnational من 7000 إلى 50000، كما بلغت الاستثمارات الأمريكية الخارجية في عام 1996 ثلاثة أمثال ما كانت عليه في 1982.

---

17 Joseph H. Boyett and Jimmie T. Boyett ., The Guru Guide To The Knowledge Economy, N.Y., John Wiley& Sons , Inc. ,2001

18 Ibid., P.236

ولكن لاستكمال تعقيد الأمور، نرى وجهة نظر أخرى تخفف من الشعور بخطورة حجم العولمة يعبر عنها الكاتبان John Micklethwait & Adrian Wooldridge[19] بأنه رغم حركة رأس المال بين دول العالم بسهولة نسبيا إلا أن أسواق العمل لا تزال إلى حد كبير في النطاق الوطني، كما أن كثير من الأسواق حتى في الدول الكبيرة لا تزال تعكس الصبغة الوطنية، ففي الاتحاد الأوربي لا تزال التجارة بين الدول الأعضاء الاتحاد أكثر ست مرات من حجم التجارة مع العالم الخارجي. ورغم التقليل من حدة الانبهار بحجم العولمة، إلا أن الكاتبان لا ينفيان وجود آثارها خاصة الثقافية منها وحسب تعبيرهما...

" There is the danger of missing the woods for the trees. Globalization is not just about things such as the ratio of exports to gross domestic product. It has to do with the nonchalant way in which people under thirty make international calls, the reaction of General Motors workers in Flint, Michigan when Chrysler was bought by Daimler Benz"[20]

وجهات نظر مؤيدة للعولمة

الصورة الآن أوضح، إذ يبدو أن هناك اتفاق على وجود الظاهرة، ولكن الخلاف يدور حول مظاهرها الأهم وأبعادها الأخطر في التأثير. ولمزيد من الإيضاح نورد رأي توماس فريدمان المدافع الأكبر عن العولمة على الطريقة الأمريكية، فهو يرى أن العولمة ليست فقط فورة اقتصادية مؤقتة، ولكنها نظام عالمي أكيد سيكون لها تأثيرها في صياغة حياة البشر بنفس القوة التي أثرت بها الحرب الباردة في حياة العالم على امتداد خمسين عاما. ويرى فريدمان أن الحقبة الحالية [يقصد السنوات العشر الأخيرة] من العولمة " أصبحت هي النظام الدولي المسيطر في نهاية القرن العشرين – وحلت محل نظام الحرب

19John Micklethwait and Adrian Woolridge., A Future Perfect: The Challenge And Hidden Promise Of Globalization(New York: Crown Business Books, 2000), Pp. xix-xx.

20 Ibid.

الباردة ــ وأنها الآن تشكل السياسات الداخلية والعلاقات الدولية للجميع"[21].
ويروّج فريدمان لفكرة العولمة باعتبارها "عملية ديناميكية مستمرة تنطوي على ذلك التكامل الصارم في الأسواق، وفي الدول الأمم، وفي التكنولوجيات إلى درجة لم تحدث من قبل، وبطريقة تمكن الأفراد والشركات والدول الأمم، من التجول حول العالم والوصول إلى مسافات أبعد وبصورة أسرع وأعمق وأرخص من أي وقت مضى" . ويرى فريدمان أن " الفكرة الدافعة وراء العولمة هي رأسمالية السوق الحرة". وعلى العكس من نظام الحرب الباردة، فإن فريدمان يرى للعولمة هيكل القوة الخاص بها والذي يقوم على ثلاثة توازنات متداخلة فيما بينها " التوازن الأول يتمثل في التوازن التقليدي بين الدول الأمم، والتوازن الثاني هو بين الدول الأمم Nation States والأسواق العالمية، ثم التوازن الثالث هو التوازن بين الأفراد والدول الأمم"[22]

وتصبح الصورة أكثر وضوحا حين نتأمل تحليل فريدمان داعية العولمة على الطريقة الأمريكية لأبعادها ومراميها وكما لخصهـــــا Boyett & Boyett في كتابهما المشار إليه على النحو التالي[23]:

- التكامل Integration هو السمة الحقيقية للعولمة كما تعبر عنه شبكة الإنترنت حيث لا يوجد مسئول محدد عنها، بل الجميع يتعاملون عبرها دون قيود.
- الانفتاح الاقتصادي عنصر أكيد في العولمة حيث ستعمل كل الدول على فتح اقتصادياتها، واتباع سياسات رفع القيود Deregulation والخصخصة Privatization من أجل أن تصبح الاقتصاديات الوطنية أكثر قدرة على المنافسة وأقدر على جذب الاستثمارات الأجنبية.
- تسود العولمة أفكار مسيطرة تنبع من فكر الاقتصاد الحر الرأسمالي، كما تنتشر الثقافة الأمريكية Americanization.
- تزيد حركة الناس وهجرتهم من المناطق الريفية والمعتمدة على الزراعة إلى المناطق الحضرية وأنماط الحياة العصرية المتأثرة بالاتجاهات العالمية في الملبس والأكل والترفيه.

---

21 توماس ل. فريدمان ، مرجع سابق، ص17

22 المرجع السابق ، ص 30 – 38

23 Boyett,J.H., and Boyett, J.T., opcit., pp.239-241

- السؤال الأساسي الذي يتردد في عصر العولمة على كل لسان هو إلى أي مدى يترابط الناس مع بعضهم to what extent are you connected to everyone?، كما يتساءلون عن مدى سرعة الاتصال بالإنترنت ?how fast is your modem.
- تسود العولمة تقنيات مهمة في مقدمتها الحوسبة Computerization، تقنية التصغير Miniaturization، التقنية الرقمية Digitization، وتقنيات الاتصالات وشبكة الإنترنت.
- تعتبر السرعة في التجارة والانتقال والاتصالات والابتكارات المقياس الأساسي لحركة العولمة.
- ستكون الدول الأممية Nation-States والأسواق المالية العالمية، والأفراد ذوي السيطرة هم التكوينات الأساسية في نظام العولمة.

وفي رأي فريدمان[24] أن محركات العولمة Drivers of Globalization تكمن في القوى التالية:

1. ديمقراطية التقنية The Democratization of Technology التي سمحت لملايين البشر على اختلاف مستوياتهم أن يمتلكوا ويستخدموا وسائل الاتصالات الحديثة، بما أدى إليه ذلك من إمكانية الاتصال في الوقت الحقيقي Connections In Real Time، وعولمة الإنتاج والانتشار الجغرافي لعمليات خلق الثروة.
2. ديمقراطية التمويل The Democratization of Finance حيث تتعدد الجهات المصدرة للسندات و الأسهم وغيرها من وسائل جذب المدخرات التي يقبل على شراءها الجميع من كل أنحاء العالم ومن كل الفئات. لقد أصبح التمويل عالمياً وديمقراطياً في رأي فريدمان.
3. ديمقراطية المعلومات The Democratization of Information حيث تتاح المعلومات آنياً لكل الناس في كل وقت وفي كل مكان نتيجة الشبكات الفضائية وشبكة الإنترنت ووسائل الاتصالات الحديثة عالية الكفاءة وقليلة التكلفة بحيث أصبحت في مقدور الكافة.

تلك الآراء المؤيدة بقوة للعولمة والتي يروّج لها فريدمان لا يمكن قبولها على علاتها، بل تحتمل الكثير من النقد. وتأتي معارضتنا لأفكار فريدمان من أنه يتحيز

24Friedman,T.L., Op.Cit., Pp. 36-71

لنمط الحياة الأمريكية ونظامها الاقتصادي والسياسي وكأنه خال من العيوب والسلبيات، ويتجاهل كل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تنخر في المجتمع الأمريكي، كما أنه يتجاهل السيطرة التي تتحقق للاحتكارات الكبرى في العالم والآثار المدمرة لمحاولاتها استنزاف ثروات الشعوب بترويج أنماط الاستهلاك غير المتناسب مع القدرات الاقتصادية مع أبناء الدول النامية والفقيرة وخلق حالة خطيرة من الاعتماد على الأجنبي في كل أمور حياتهم. فضلاً عن ذلك فإن ما يقلل من مصداقية وموضوعية فريدمان انحيازه إلى إسرائيل وهجومه على الفلسطينيين واللبنانيين واعتباره جهادهم من أجل الأرض والذي يرمز لها بشجرة الزيتون نوعاً من التخلف لا يقارن بالتميز والتقدم الذي يعرضه اليابانيون مثلاً باتجاههم لصناعة السيارة ليكساس بتقنيات عالية ومتفوقة " نصف العالم خرج من الحرب الباردة عازماً فيما يبدو على بناء سيارة ليكساس أفضل، وكرس نفسه لتحديث وتبسيط وخصخصة اقتصادياته حتى يتسنى له الازدهار في نظام العولمة. والنصف الآخر من العالم ـ بل نصف بلد واحد أحياناً أو نصف شخص واحد أحياناً أخرى ـ ما زال محاصراً في الصراع على من يملك شجرة الزيتون هذه أو تلك"[25]. إن الرجل يساوي بين صنع السيارة ليكساس وبين التحديث والتطوير واستيعاب وتفعيل التقنيات الحديثة، وبشكل عام يرى هؤلاء أصحاب العولمة وأصحاب الفكر المتميز الجديرين بالاحترام. بينما الرجل يرى أن السعي للحصول على الحق المسلوب من العرب ونضالهم من أجل استعادة الأرض والحرية والكرامة هو نوع من التخلف وهو يقول في ذلك " إن تسلط أشجار الزيتون التي نمتلكها على أفكارنا يؤدي بنا إلى اختلاق هويات وروابط ومجتمعات قائمة على إبعاد الآخرين ... الصراعات ... حول من له حق ملكية أشجار الزيتون هذه أو تلك شديدة الشراسة تحديداً لأنها تدور حول من الذي سيكون ملازماً لدياره ومتشبثاً بالعالم المحلي ومن الذي لن يكون كذلك". [26]

وكما نعلم فقد أثار فريدمان موجة عالية من السخط عليه وعلى دعواه إلى " التأمرك " باعتبارها الحل الوحيد للشعوب لكي تدخل عصر العولمة برغم كل المعاناة التي تعانيها شعوب كثيرة نتيجة السياسة الأمريكية والمعايير المزدوجة التي تتبعها فهي تفرض العقوبات على الشعب العراقي وتحاصره منذ 1990

---

25 توماس فريدمان، مرجع سابق، ص 60

26 المرجع السابق، ص 60

لغزوه الكويت لأيام معدودة ، بينما تترك إسرائيل تعربد في المنطقة وتمارس أبشع أشكال القتل والتدمير لشعب فلسطين دون أن تحرك ساكناً بل وبتواطؤ ومساندة منها. ومما يؤكد عدم موضوعيته ويشكك في مصداقيته ملاحظاته السلبية وغير المبررة حين زار القاهرة لتقديم كتابه " السيارة ليكساس وشجرة الزيتون" برغم الحفاوة التي استقبل بها، ورسالته الشهيرة إلى الرئيس الأمريكي السابق كلينتون والتي نشرها في جريدة نيويورك تايمز يستعدي فيها الرئيس الأمريكي على مصر ورئيسها.

ولعل صورة ما يطرحه فريدمان عن العولمة تكتمل حين نتأمل مواصفات الدولة المثالية لاستيعاب العولمة[27] [تأمل واسأل نفسك هل تحب أن تكون هكذا بلدك؟]:

- هي دولة تتحمل أن ترى فيها شاب عقد شعره على نمط " ذيل الحصان" أو فتاة تضع قرطاً في أنفها ويمكن أن يكون أي منهما العبقري الذي يبتكر ويخترع ما يعجز عنه الآخرون.
- وهي الدولة التي أتمت عمليات تسريح العمالة الزائدة Downsized ،والخصخصة، والترابط و تحرير التجارة والخدمات، وأنهت عمليات إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة وأنهت كل العمليات اللازمة حتى تتمتع بمزايا ديمقراطية التقنية وديمقراطية التمويل، وديمقراطية المعلومات. [أي تكون قد نفذت وصفة البنك الدولي وصندوق النقد الدولي لبرامج الإصلاح الهيكلي واستعدت لتنعم بجنة العولمة].
- وهي الدولة التي تحابي قطاع الأعمال الخاص وتطبق نظاماً ضريبياً يسمح للمستثمر الناجح بالاحتفاظ بالجانب الأكبر من أرباحه ليصبح أكثر ثراء.
- وهي الدولة التي تحافظ على مساحات فضاء واسعة في البيئة ومناطق خضراء ومدن صغيرة يستجم فيها أصحاب المعرفة وخبراء العولمة.
- وهي الدولة التي تتحمل حرية تدفق المعلومات حتى من مروجي أفلام الجنس والعنصريين.
- وهي الدولة التي يشترك فيها الشركات العولمية عابرة الأممية والمشروعات الصغيرة التي لا تزال في بداياتها في التفكير وفق مفاهيم العولمة.

---

27 Joseph H. Boyett and Jimmie T. Boyett, Op.cit., p.261 [Adapted from Thomas L. Friedman, Op.cit,pp.367-368].

- وهي الدولة التي برعت فعلاً في كافة مجالات الأنشطة ذات المحتوى المعرفي.

وجهات نظر مخالفـــــــة

نحن نتساءل هل نقبل آراء فريدمان وغيره من المدافعين عن العولمة أم نرفضها؟ الإجابة العاقلة أن نقبل الصحيح والمنطقي منها ونرفض غير المبرر وغير المقبول، وأن تكون لنا رؤيتنا الخاصة نحو العولمة وكيف نتعامل معها. ومن أجل مزيد من توضيح الصورة دعونا نتجول في بعض الكتابات التي تعبر عن وجهة النظر المعارضة للعولمة. ومن الطريف أن أعداء العولمة يحاربونها باستخـدام أهـم أدواتهـا وهـي شبكـة الإنترنت، ففـي أحد المواقع واسمه The Corporate Planet كتب Karliner[28] يصف الشركات العولمية - الشركات عابرة الأمميـــة Transnational والتـي تعمل في أكثر من دولة واحدة في نفس الوقت - بأنها أصبحت كيانات اقتصادية وسياسية على درجة عالية من القوة ويضرب الأمثلة التالية:

- تزيد إيرادات شركة جنرال موتورز وشركة فورد مجتمعتين عن الناتج المحلي الإجمالي لجميع دول أفريقيا تحت الصحراء Sub-Saharan Africa
- تصل إجمالي قيمة المبيعات للشركات التجارية اليابانية الست الكبـــرى [Mitsubishi, Mitsui, ITOCHU, Sumitomo, Marubeni, and Nissho Iwai] إلى ما يعادل الناتج المحلي الإجمالي لجميع دول أمريكا الجنوبية.
- يصل دخل أكبر 500 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى ما يعادل 60% من الناتج المحلي الإجمالي للولايات المتحدة الأمريكية.
- تمتلك الشركات عابرة الأممية براءات الاختراع لـ 90% من التقنيات والمنتجات في العالم.

28 Joshua Karliner, The Corporate Planet: Ecology and Politics In the Age of Globalization (Sierra Club Books, 1997

- تصل نسبة مشاركة الشركات عابرة الأممية في التجارة الدولية إلى 70% منها 30% تتم بين وحدات مملوكة لذات الشركة.
- زاد عدد الشركات عابرة الأممية من 7000 في عام 1970 إلى 40000 في عام1995، وينتمي أكثر من نصف عدد هذه الشركات إلى خمس دول فقط هي فرنسا، ألمانيا، هولندا، اليابان والولايات المتحدة الأمريكية. وتتركز القوة في 300 شركة فقط تسيطر على 25% من قيمة الأصول المنتجة في العالم.
- تسيطر الشركات عابرة الأممية على صناعات النفط ومشتقاته، كما تتحكم في مشروعات بناء محطات القوى والطاقة على اختلاف أنواعها في العالم، وتستخرج أغلب المعادن من أراضي العالم، وتنتج وتبيع أكبر نسبة من السيارات والطائرات ووسائل الاتصالات الفضائية والحاسبات الإلكترونية والإلكترونيات المنزلية والكيماويات ومنتجات التقنية الحيوية. وبشكل عام فتلك الشركات العولمية تسيطر على الإنتاج العالمي من السلع والخدمات خاصة المتطور تقنياً منها.

يضيف Karliner إلى ملاحظاته بأن تلك الشركات العولمية تمارس نفوذاً سياسياً هائلاً على الدول التي تنتمي إليها يمكنها من تسخير طاقات تلك الدول لخدمة أغراض الشركات، ويضرب الأمثلة أن كل ما دار في جولة المفاوضات في أورجواي حول اتفاقية تحرير التجارة وما نشأ عنها من قيام منظمة التجارة العالمية واتفاقيات تحرير التجارة في الخدمات والأموال، إنما تمت بتأثير ولحساب تلك الشركات العملاقة.

يبني Karliner قضيته ضد العولمة بقوله أنه لا يمكن إنكار التقدم التقني والعلمي الذي استفادت منه كثير من دول العالم وتمارس الآن حياة افضل نتيجة تلك التطورات التي كانت وراءها الشركات العملاقة عابرة الأممية، ومع ذلك فإن 20% من سكان العالم الثالث يعانون من الجوع، و25% منهم يفتقرون إلى الخدمات الأساسية وأهمها مياه الشرب النقية، بينما ثلث هؤلاء السكان يعيشون في فقر مدقع يصعب وصفه. إن الفجوة بين الأغنياء والفقراء تزداد اتساعاً وتضاعفت على مستوى العالم فيما بين 1960 – 1991 بالنظر إلى أن مزايا وفوائد وأرباح الشركات العالمية الكبرى تذهب إلى حفنة قليلة من الصفوة. إن الدول الصناعية الكبرى السبع [الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، بريطانيا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، وكندا قبل انضمام روسيا إلى هذه المجموعة] والتي يعيش فيها اقل من 12% من سكان العالم تستهلك 43% من إنتاج العالم من

الوقود النفطي، 64% من استهلاك العالم من الورق، حوالي 60% من إنتاج الألمونيوم والنحاس والرصاص والنيكل والقصدير في العالم. ويشير Karliner إلى تلك الحالة ويصفها بأنها " عولمة الفقر" Globalization of Poverty .

ولا شك أن قضية استفحال أخطار الشركات عابرة الأممية تمثل أحد أهم الأسلحة التي يشهرها معارضو العولمة باعتبارها النظام الذي هيئ لتلك الشركات الانتشار والسيطرة وسخر الحكومات والقوى السياسية في الدول الكبرى في خدمة أغراض تلك الشركات. وفي دراسة أعدها باحثان في " معهد دراسات السياسة" في واشنطن[29] رصدا فيها مجموعة مقالات نشرت في صحيفة "الجارديان" الأسترالية تابعت قصة الشركات العملاقة عابرة الأممية Transnational Corporations [TNC] بينا فيها أن قائمة أكبر 100 اقتصاد في العالم تضم 49 دولة و51 شركة عابرة الأممية، وأن قيمة إجمالي مبيعات أكبر 200 شركة في العالم تزيد عن 25% من إجمالي النشاط الاقتصادي العالمي، وتزيد قيمة تلك المبيعات عن إجمالي الناتج المحلي لـ182 دولة، ومع ذلك فإن هذه الشركات العملاقة لا تساعد على فتح أبواب العمل ولا تستخدم في مجموع عملياتها على مستوى العالم إلا 19 مليون شخص تقريباً أي أقل من 0.3% من عدد سكان العالم. وأوضحت الدراسة أن تلك الشركات العملاقة تمارس ضغوطها وتأثيرها على حكومات الدول الكبرى التي تنتمي إليها وكذا المنظمات الدولية المساندة لها لكي تفرض برامج محددة لما يسمى بالإصلاح الهيكلي Structural Adjustment Programs على دول العالم الثالث والدول الساعية إلى النمو كشرط للحصول على مساعدات دولية. وتضم تلك البرامج العديد من الإجراءات التي تصب جميعها في خانة فتح الأبواب أمام تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية وتمكين الاحتكارات الكبرى في العالم من السيطرة على اقتصاديات تلك الدول وإخضاعها للتبعية الاقتصادية للدول الكبرى وفقدان سيطرة الحكومات الوطنية على شئونها الاقتصادية، كل ذلك باسم العولمة. ومن بين أشهر تلك الإجراءات [تعود شهرتها لما تسببه عادة من قلاقل وفورات شعبية ضدها]:

1. تحرير التجارة الدولية برفع كافة القيود وأشكال الحماية.

---

29 Sarah Anderson and John Cavanagh, Top 200- The rise of Global Corporate Power,(Washington, D.C., Institute of Policy Studies).

2. تحرير فرص الاستثمار الأجنبي وتقديم الحوافز الضريبية وغيرها من الإغراءات.
3. تحريـر الخدمـات والأنشـطة المصـرفية والماليـة والسـماح للمؤسسـات الأجنبية بمزاولة النشاط.
4. تحرير الإدارة في القطاع العام وخصخصة المشروعات المملوكة للدولة.
5. تشجيع القطاع الخاص وتوفير الضمانات وأشكال المساندة وفتح الأبواب أمام مبادرات القطاع الخاص في كافة المجالات.
6. تقليص الإنفاق الاستثماري الحكومي والحد من المشروعات التي تتولاها الدولـة حتى فـي مجـالات المرافق والخدمـات الأساسية وطرحها للقطاع الخاص [بنظام BOT مثلاً]
7. إصـلاح النظام الضريبي لمنح حوافز ضريبية للمشروعات الاستثمارية وفرض أنواع من الضرائب تطال بالأساس أصحاب الدخول المحدودة مثل ضريبة المبيعات.
8. كف يد الدولـة عن التوسع في تشغيل الباحثين عن عمل وتحرير سوق العمل وترك عمليات التوظف لعوامل العرض والطلب.
9. تشجيع المنافسة وسن القوانين المقيدة للاحتكارات.
10. إطـلاق حرية أسواق الصرف الأجنبي والالـتجاء عادة إلى تخفيض قيمة العمـلة الوطـنية بالنسـبة لـلدولار الأمـريكي والعمـلات الأجنـبية القابـلة للتحويل.
11. رفــع مقــابل تأديــة الخدمــات الحكوميــة للمواطـنين كالتعـليم والصــحة والاتصالات وغيرها تحت شعار " استرداد النفقة " Cost Recovery .
12. التحول عن نظم التخطيط المركزي للاقتصاد الوطني وإحلال قوى السوق كأساس لتوجيه النشـاط الاقتصـادي فـي المجـتمع تحـت شـعار " الـتخطيط التأشـيري" وهـو لفـظ مهـذب لـلدلالة علـى انسـحاب الدولـة مـن تخطيـط وتوجيه الاقتصاد الوطني.
13. الانحيـاز فـي تـنظيم علاقـات العمـل إلـى جـانب أصـحاب الأعمـال وتـهميش دور النقابات العمالية في تحديد شروط وظروف العمل.

ومـن المفيد أن نـتأمل تلك الإجراءات السـابقة ونقارنـها بمـا تـم تنفيذه في مصر تحت مسمى " برنامج الإصلاح المالي والاقتصادي " منذ بداية التسعينات لعلنا بذلك نفهم سر ما تعانيه مصر الآن من مشكلات اقتصادية واجتماعية.

وتشير مقالات صحيفة الجارديان الأسترالية المشار إليها إلى قضية مهمة تـثير مخـاوف الـدول الـنامية وتـؤثر علـى مسـتقبل كـثير مـن الصـناعات فيهـا، وهـي

اتفاقية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة باتفاقية تحرير التجارة المعروفة باسم Trade Related Intellectual Property Rights [TRIPs] حيث تجبر تلك الاتفاقية كافة الحكومات الموقعة على اتفاقيات الـ GATT ومنظمة التجارة العالمية أن تصدر قوانين وطنية لحماية حقوق الملكية الفكرية وهي حقوق المعرفة في مجالات الابتكارات والاختراعات والتقنيات والعمليات الإنتاجية والمنتجات. وترى كاتبة المقالات أن اتفاقية TRIPs هدفها حماية المزايا الاحتكارية للشركات الكبرى مالكة حقوق المعرفة، وتورد كاتبة المقال إشارة نقلاً عن تقرير " نهضة العالم الثالث" Third World Resurgence [30] أن إطار اتفاقية التربس تم إعداده بمعرفة تجمع يضم 13 شركة أمريكية كبرى هي شركات بر يستول مايرز، دوبونت، جنرال اليكتريك، جنرال موتورز، هيولت باكارد، اب م، جونسون وجونسون، ميرك مونسانتو، فايزر، روكويل و وارنر. كما يضم التحالف من أجل تمرير اتفاقية التربس اتحاد المنظمات الاقتصادية الياباني Keidanren ومنظمة تمثل رجال الأعمال والصناعة في أوروبا.

خلاصة القول أن وجهة النظر المعارضة للعولمة تربط بينها وبين اتفاقية منظمة التجارة العالمية والاتفاقيات التابعة لها، كما يؤكد المعارضون على السلبيات الناشئة عن العولمة والتي تتسبب فيها الشركات العالمية العملاقة الباحثة عن الأرباح والقوة والنفوذ على حساب شعوب العالم الثالث بل وأيضاً فئات لا بأس بها من مواطنيها أنفسهم خاصة الطبقة العاملة.

دعوة إلى المحلية في مواجهة العولمـــة

يقدم الكاتب كولين هاينز [31] دعوة مناهضة للعولمة بالعودة إلى مفهـــــوم " المحلية" Localization بعد أن يستعرض سلبيات العولمة وأضرارها، فهو يقترح إطاراً جديداً يرتكز على المفاهيم التالية:

---

30 Vanda Shiva, Third World Resurgence, Malaysia, No. 63, November 1995, pp. 16-17

31 Colin Hines, Localization – A Global Manifesto, (London, EARTHSCAN Publications),2000, Pp. 3-26.

1. حماية الاقتصاديات الوطنية والإقليمية ضد الواردات الأجنبية من السلع والخدمات والتي يمكن إنتاجها محلياً.
2. وضع قواعد تربط بين توطين الصناعة محلياً وبين البيع أساساً للسوق المحلـــــــــــــــــي.
3. تركيـز حـركة الأمـوال فـي الـنطاق المحـلي لإعـادة بـناء اقتصـاديات المجتمعات المحليـــــــــــــــة.
4. تطويـر سياسـات لحفـز المنافسـة بيـن وحـدات الإنـتاج المحـلية مـن أجـل تحسين جودة السلع والخدمات.
5. استخدام الضرائب لتمويل برنامج النهضة المحلية وكذلك ترشيد استخدام الموارد للمحافظة على البيئة.
6. تـنمية المشـاركة الديمقـراطية فـي أمـور الاقتصـاد الوطـني والسياسـة الداخلية.
7. إعـادة توجيـه الـتجارة ونظـم المسـاعدات للمسـاعدة عـلى إعـادة بـناء الاقتصـاد الوطـني [المحـلي] وليـس مـن أجـل تحسـين القـدرة التنافسـية دولياً.

ويقدم هاينز أفكاره على أنها تحويل لمسار الحركة إلى المحلية بدلاً من العولمـــة "localization is a process which reverses the trend of globalization by discriminating in favour of the local "[32]،

ويقصد بالمحلية الدولة الأمة The Nation State أو جزء منها، وفي بعـــــــض الأحيان قد تكون تجمعاً إقليمياً لمجموعة من الدول الأمم. وهو يعتقد في جدوى التركيز على المستوى المحلي وإعطاء الفرصة لقوى الإنتاج الوطنية أن تنمو بالتوسع فيما هي أقدر على إنتاجه من سلع وخدمات بدلا من استيرادها، الأمر الذي يساعد على تحسين الدخول وتحقيق ترابط المجتمع وتحسين أوضاعه بشكل عام. وهو يرى أن يتم استثمار كل التقنيات والوسائل الحديثة الداعمة للعولمة في مشروع التحول نحو المحلية.

ويرى هاينز أن هذا التحول الجذري والذي يهدد مصالح الشركات عابرة الأممية ومؤسسات التمويل الدولية لا يمكن تحقيقه في دولة واحدة منفردة، ولكن ينبغي أن يبدأ في مجموعتين قويتين نسبياً بما يهئ لهما القدرة على مواجهة القوى الكبرى مقترحاً أن تكون القوتان هما أوروبا وشمال أمريكا.

---

32 Ibid., p. 27

خلاصــــــــة

كانت تلك جولة في بعض الكتابات المعاصرة عن قضية العولمة أردنا منها تبين المواقف المختلفة من أجل أن نساعد في اختيار الطريق الأنسب لنا، ولعلنا في ختام هذه الجولة نأخذ بمقولة داني رودريك[33] " إن العولمة لا تحدث في فراغ، فهي ليست إلا جزءاً من توجه أوسع يمكن أن نسميه " أعمال قوى السوق Marketization " و ليس تقليص حجم الحكومات، وإعادة النظر في النظم والأعراف المجتمعية، وتخفيض الالتزامات الاجتماعية – ليست إلا العمليات المحلية المتممة لعملية تضفير الاقتصاديات القومية معاً. وما كانت العولمة لتحرز مثل هذا التقدم لو لم تكن هذه العمليات المحلية تفعل فعلها. والتحدي الأوسع القادم في القرن الواحد والعشرين هو التوصل إلى توازن جديد بين السوق والمجتمع – توازن قادر على مواصلة إطلاق الطاقات الخلاقة للمبادرات الفردية لإنشاء المشروعات وتنميتها، دون أن نضعف الأسس الاجتماعية للتضامن."

وكلمتنا للإدارة المصرية والعربية أنه لا مناص من قبول التحدي والعمل السريع المنظم لإعادة تنظيم الصفوف وترتيب الآليات المناسبة لمعركة المصير.

---

33 داني رودريك ، المعقول وغير المعقول في الجدل الدائر حول العولمة، الثقافة العالمية، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب _ بدولة الكويت، العدد 85 [97/11] ، ص 105 ، ترجمة سعد زهران

الفصل الخامس

نظرات في
الإدارة المصرية المعاصرة

مقدمـــــــة

يتناول هذا الفصل عدداً من القضايا المتصلة بتطوير وتحديث الإدارة المصرية ومعالجة مشكلاتها وذلك سواء على مستوى الإدارة الحكوميـــــــة [الإدارة العامـة] أو إدارة شركات قطاع الأعمال العام والخاص. وتنطلق هذه المجموعة من الدراسات من اقتناع محوري أنـه لا بديل عن إحداث نقلة نوعية جذريـة فـي هيكل الإدارة المصرية حتى يمكن تحقيق التنمية المستهدفة في كافة قطاعات الوطن. كما تعتمد تلك الدراسات على معايشة الواقع المحلي في مصر والعديـد مـن الـدول العربية ومـتابعة مجـريات الأمـور علـى الصـعيدين الإقـليمي والعالمي وتبين اتجاهات النمو المتصاعدة ومعدلات الإنجاز الأفضل التي حققتها بعض دول ناميـة لا تـرقى إمكانياتهـا وطاقاتهـا الفكرية والعلمية وأرصدتها مـن الخبرات المتراكمة إلى ما يتوفر لمصر من كل تلك المقومات الأساسية للتنمية.

يضم هذا الفصل ثمانية مباحث على النحو التالي:

المبحـــث الأول : الأوضاع الإدارية المصرية وتأثيراتها على فرص التنميـــة الشاملــــــــــــــــــــــــة.
المبحث الثـــاني : التجربة المصرية في التنمية الإداريـــــة.
المبحث الثـــالث: مقترحات لتحديث الإدارة العامة المصرية.
المبحث الرابـــع : برنامج متكامل للإصلاح الإداري في مصر.
المبحث الخامس : استراتيجية تطوير أداء وإعادة هيكلة شركات قطاع الأعمـــال العــــــــــــــــــــــام .
المبحث السادس : نموذج مقترح لتنظيم وإدارة المشروعات الكبــــــــرى.
المبحث الســابع : مدخل الإدارة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم الجامعـــي في مصــــــــــــــــــــــر.
المبحث الثامــن : مشروع استراتيجي للتحديث الشامل في مصــــــــر.
المبحث التاســع : نظرات في الإدارة المصريــــــــــــــــــة 2001.

المبحث الأول

الأوضاع الإدارية المصرية وتأثيراتها على فرص التنمية[1]

1 طرحت الأفكار الواردة في هذا المبحث أمام ندوة " مستقبل الخدمات الصحية مع قدوم القرن 21" والتي انعقدت يوم 7 ديسمبر 1999 بالقاهرة ونظمتها شركة مصر للمعلومات والتكنولوجيا.

مقدمـــــة

تتوجه الدولة في مصر إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحسين مستويات المعيشة للمواطنين، وتطوير أوضاع مؤسسات الإنتاج والخدمات. وقد باشرت الدولة جهودها من أجل تحقيق التنمية الشاملة منذ بدايات ثورة 1952 وتوسعت في تقديم الخدمات وعمدت إلى تأميم وسائل الإنتاج وأخضعتها لنمط الإدارة الحكومية المباشرة، كما مارست عمليات التخطيط المركزي الشامل وعطلت إلى حد بعيد آليات السوق وقوى العرض والطلب كأساس في تخصيص الموارد وتحريك القوى الإنتاجية الفاعلة في المجتمع.

ويبدو للدارس أن النتائج والإنجازات في حقول التنمية المختلفة لم تحقق الأهداف المعلنة ولا الآمال التي بشرت بها الإدارة الحكومية وذلك على الرغم من الجهود المبذولة عبر سنوات طويلة حاولت خلالها منظمات ومؤسسات الإنتاج والخدمات مواكبة أهداف التنمية والوصول إلى مستويات أداء أفضل تناظر التطورات العلمية والتقنية السائدة في العالم من أجل الارتفاع بمستوى الأداء وتحسين الإنتاجية والمردود الاجتماعي والاقتصادي لأنشطتها.

وقد اعتبر الكثيرون من المسئولين عن توجيه عمليات التنمية في الحقبة الأولى من التجربة المصرية [1952-1970] أن التنمية هي في الأساس عملية بناء وتشييد وحدات إنتاج أو خدمات، وأن التحديث بغرض التنمية يقتصر على الجانب المادي في تلك الوحدات، كما كان اهتمامهم منصباً على اقتصاديات الحجم دون النظر إلى اعتبارات الجودة وملاءمة النطاق أو المجال. وبذلك شهدنا في تلك المرحلة اهتماماً بالغاً ببناء المصانع وسمعنا من يباهي بأننا نقيم مصنعاً كل يوم، ومن يفخر بأننا نبني عدد كذا مدرسة كل يوم.[2]

وكانت المرحلة التالية في تجربة التنمية الشاملة في مصر هي فترة الانفتاح الاقتصادي التي بدأت مع بدايات 1975 بهدف استثمار مناخ السلام في أعقاب حرب أكتوبر 1973. وبرغم سلامة الهدف إلا أنه لم تكن هناك استراتيجية

---

[2] تلك كانت نغمة الإعلام الرسمي وتصريحات المسئولين كوزير الصناعة د. عزيز صدقي الذي اشتهر بإعداد وتنفيذ أول خطة خمسية للتنمية الصناعية وكان أول من شغل منصب وزير الصناعة في مصر عام 1956.

متكاملة لتحرير الاقتصاد الوطني من آثار الانغلاق الاقتصادي الذي استمر ردحاً طويلا، فاتخذت قرارات عديدة كان الغرض منها تيسير الإجراءات وتخفيف الرقابة والتقييد الحكومي في الأمور الاقتصادية مع بوادر تشجيع القطاع الخاص ليتولى دوراً أكبر في الحياة الاقتصادية بعد سنوات طويلة من التقييد. وشهدت هذه الفترة بعض التحولات الهامة في هيكلية القطاع العام إذ ألغيت المؤسسات العامة المالكة والمشرفة على شركات القطاع العام وحلت محلها "المجالس القطاعية " وأماناتها الفنية، ثم ألغيت تلك المجلس والأمانات وأنشأت " هيئات القطاع العام " لتكون بمثابة شركات قابضة تملك وتدير شركات القطاع العام، ثم جاء القانون رقم 203 لسنة 1991 والذي بموجبه فصلت شركات القطاع العام عن جهاز الدولة وألغيت تبعيتها للوزارات، وتم إنشاء الشركات القابضة وكان عددها في البداية سبعة عشر شركة يتبع كل منها مجموعة من الشركات التابعة.

وفي جميع تلك المراحل كان الهدف المعلن لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة يتحطم على صخرة " البيروقراطية المصرية العتيدة". إن القضية الأساسية التي نطرحها هنا أن التنمية والتطوير والتحسين في قطاعات الإنتاج والخدمات إنما يتوقف بالدرجة الأولى على كفاءة الإدارة وقدرتها على التوظيف الصحيح للموارد والتقنيات المتاحة والتفاعل الإيجابي مع الظروف المحيطة، والمواكبة المستمرة للمتغيرات المحلية والخارجية.

ومن ثم فإن " مستقبل التنمية في مصر " يتوقف في رأينا على مـــدى ما يمكن تحقيقه من تطوير وتحرير للإدارة المصرية على كافة المستويات، وبقدر ما تتعامل تلك الإدارة مع معطيات العلم والتقنية الحديثة بأسلوب يعتمد النظم والمعايير الإدارية المتطورة.

الأوضاع الإدارية المصرية

تعاني الإدارة المصرية ـ بشكل عام ـ من مجموعة أمراض ومشكلات تحد من كفاءة وجودة ما تقوم به أجهزة ومنظمات ومؤسسات الإنتاج والخدمات عموماً. وبرغم التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية التي تمت في مصر عبر السنوات الماضية، إلا أن الإدارة المصرية خاصة في الجهاز الحكومي ومايرتبط به من هيئات عامة وشركات قطاع الأعمال العام ظلت تعاني من تلك الأمراض والمشكلات التي تعوق حركة التنمية، ومن أهمها ما يلي:

- عدم الاستجابة الكافية للتحولات التي تمت في بنية الاقتصاد الوطني بتطبيق سياسات الإصلاح الاقتصادي والتحول نحو اقتصاديات السوق وتحرير القطاعات الرئيسية للاقتصاد القومي، واتباع أسلوب التخطيط التأشيري، وتصاعد دور القطاع الخاص في عملية التنمية الاقتصادية واتساع نطاق الدور الذي يقوم به في مجالات الإنتاج والخدمات.
- ضعف إدارة برنامج خصخصة قطاع الأعمال العام وتوسيع قاعدة الملكية، وانحصار مفهوم الخصخصة في مجرد التخلص من بعض شركات قطاع الأعمال العام دون أن تتم عملية إعادة هيكلة شاملة لأجهزة الدولة وقطاع الأعمال العام وفق استراتيجية واضحة تستثمر الأوضاع الجديدة الناشئة عن الخصخصة.
- عدم الوعي الكافي بآثار الانفتاح على العالم الخارجي وتحرير التجارة والالتزام باتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية وتوقيع اتفاقية المشاركة مع الاتحاد الأوروبي.
- بدأ مشروعات قومية أطلق عليها " المشروعات العملاقة"[3] دون دراسة كافية للجدوى الاقتصادية ودون تطوير هياكل ونظم وتقنيات إدارية متناسبة مع طبيعة تلك المشروعات، بل عهد بها إلى ذات الإدارات الحكومية التقليدية مما جعلها في حالة تعثر.
- عدم الاستجابة الواعية لاهتمام الدولة بقضايا التطوير الإداري والنهضة التكنولوجية والمعلوماتية، والانحصار في تقديم أفكار مستهلكة لا تعبر عن مضامين جديدة ترقى إلى مستوى الأهداف المعلنة.
- تجمد الهياكل التنظيمية في أطر وقوالب وأنماط تقليدية ثابتة لا تتناسب عادة مع طبيعة الأنشطة التي تباشرها وحدات الإدارة الحكومية وهيئاتها وشركات قطاع الأعمال العام.
- تقادم وتعدد القوانين والتشريعات المنظمة لأعمال الإدارة المصرية وسيطرة الفكر القانوني التقليدي الذي يكرس النص بغض النظر عن تطورات المجتمع وضرورات مواكبة التحولات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية.
- تعقد النظم و الإجراءات والمبالغة في التماس الأمان من خلال إشراك أكبر عدد ممكن في التوقيع على المعاملات والسعي إلى تأمين القائم بالعمل من

---

[3] شاع استخدام هذا التعبير في عهد حكومة د. كمال الجنزوري [يناير 1996- أكتوبر 1999].

مغبة الوقوع تحت طائلة المسائلة والمحاسبة، كل ذلك بغض النظر عن النتائج والأهداف المطلوب تحقيقها. [أمن الموظف يأتي أولاً].

- الإسراف في حشد الموارد المادية والبشرية وتضخم الهياكل الوظيفية والموازنات دون ارتباط بأهداف أداء محددة، فالإدارة المصرية تعمل بمنطق التركيز على المدخلات والاستزادة منها، دون الارتباط بفعالية توظيفها واستثمارها في أنشطة هادفة لتحقيق إنجازات يمكن قياسها وتقييمها.
- الانحصار في الشئون الداخلية للمنظمة وعدم التفاعل بإيجابية وفعالية مع المناخ المحيط.
- الانحصار في مشكلات الفترة القصيرة واهتماماتها الوقتية، وعدم الالتفات الكافي لمتطلبات التعامل مع المستقبل ومتابعة مؤشراته ومقدماته.
- ضعف نظم المتابعة والرقابة والتقييم، والاقتصار على أشكال التقييم الورقي دون التعمق في تحليل الأداء وتقدير العائد الحقيقي لما يبذل من موارد.
- تقادم الفكر الإداري عموماً وغلبة المفاهيم التقليدية التي تقوم أساساً على منطق السكون و الجمود، ولا تحابي متطلبات الحركة والمرونة والتغيير.
- ضعف مستوى القيادات الإدارية، وتغلب معايير شخصية وغير موضوعية في اختيارهم، وإعمال قواعد للترقية تكرس الأقدمية وتفضل غير المبدعين عادة.[4]
- شيوع أنماط غير إيجابية من السلوك بين العاملين، وتفشي ظواهر غير محابية للتقدم والتطوير ولا تتفق بشكل عام مع متطلبات الجودة والإتقان، وبناء النزعات التنافسية من أجل التطوير والتجويد المستمر، والسعي الدائب لإرضاء العملاء.

---

4 أشار رئيس مجلس الوزراء د. عاطف عبيد في حديثه إلى جريدة الأسبوع خلال شهر أغسطس 2001 إلى أن مصر ليس بها قيادات وأن فكرة تعيين مساعدين للوزراء فشلت لعدم وجود العناصر الصالحة لمثل هذا المنصب.

واقع الإدارة المصرية المعاصرة

تبينت الدولة في مصر أهمية أن يتوافق هيكل ومنهج الإدارة فيها وآلياتها مع معطيات العصر القائمة على التنافسية والتفوق التقني، ويتركز التوجه العام للدولة نحو التطوير لإداري الشامل كمدخل ضروري لتحقيق النهضة والانطلاقة القومية الكبرى. وقد عبر الرئيس محمد حسني مبارك عن هذا التوجه في العديد من خطاباته الرسمية والتكليفات التي يوجهها إلى الحكومة، وبلغت تلك الدعوة من جانبه مداها الأقصى حين نادى في سبتمبر 1999 بإعداد استراتيجية قومية للمعلومات والتنمية التكنولوجية تكون أساس نهضة إدارية واقتصادية شاملة. ويأتي الاهتمام بقضية التنمية الإدارية نتيجة مباشرة للمشكلات التي تعاني منها الإدارة المصرية والمعوقات التي تسببها لحركة التنمية الاقتصادية ومشروعات تنمية الصادرات، والمعوقات التي تثيرها بالنسبة للمستثمرين الوطنيين أو الأجانب. وتشتد معاناة المواطنين في تعاملاتهم مع الإدارة الحكومية، حتى أصبحت الدعوة إلى تيسير التعامل وتبسيط الإجراءات مطلباً قومياً.

ويمكن إجمال مشكلات الإدارة المصرية المعاصرة [في عصر التقنية العالية والمعلومات والإنترنت] فضلاً عن أوجه الضعف والقصور التي بيناها فيما يلي:

- الارتباط بالواقع المحلي وضعف القدرة على التفاعل مع المتغيرات العولمية.
- الانحصار في الأنماط التنظيمية التقليدية والتمسك بالهيراركية كأساس في التنظيم وتوزيع السلطة.
- استطالة الهياكل التنظيمية وتعدد مستويات السلطة، ومن ثم بطأ وتعقد عمليات اتخاذ القرارات.
- الميل إلى التوسع في الهياكل الوظيفية وزيادة أعداد العاملين عن حاجات العمل الفعلية، وتفشي ظاهرة البطالة المقنعة وانخفاض مستويات الإنتاجية.
- عدم توفر معايير أو مقاييس لتقدير تكاليف الخدمات المؤداة للمواطنين.
- صعوبة تقييم كفاءة الأداء للمنظمات ذاتها لعدم اتباع منهج موازنات البرامج والأداء، وغياب المعايير الموضوعية المتفق عليها لذلك التقييم.
- الانطلاق في تأدية أنشطتها من منطق السلطة وليس منطق الخدمة العامة، وافتقاد مفاهيم التسويق وتنمية العلاقات مع المستفيدين والعملاء.

- الميل إلى منطق السكون والمحافظة على الوضع القائم، والعزوف عن التجديد والتطوير، بل ومقاومة التطوير باعتباره يهدد الأوضاع المستقرة والمراكز المكتسبة لقيادات المنظمات
- الإفراط في الشكليات و المظهرية والاهتمام بالجوانب المادية على حساب الإنتاجية والإنجاز الحقيقي.
- إهدار فرص الاستفادة بالتقنيات الجديدة مثل تقنيات المعلومات والبرمجيات المساعدة في التخطيط والتقييم رغم توافرها.
- عدم استثمار الطاقات البشرية على النحو الأمثل، وغياب منظومة فكرية متكاملة تحكم توجهات الإدارة في مسائل إدارة وتنمية الموارد البشرية في ترابطها مع الاستراتيجيات العامة للمنظمات.
- الانحصار في مشكلات الحاضر بالدرجة الأولى، وغياب آليات للتطوير والإعداد للمستقبل، وقلة عدد الحالات التي تمارس فيها عمليات الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المنهجي للمستقبل.
- الاستخدام التقليدي للمعلومات باعتبارها رصد للتاريخ، وبيانات إحصائية أكثر من كونها دلالات يمكن الارتكاز إليها في اتخاذ القرارات.

وبشكل عام فإن الإدارة المصرية المعاصرة، سواء في الأجهزة الحكومية أو شركات قطاع الأعمال العام وكثير من شركات القطاع الخاص، لا تتماشى في كثير من مفاهيمها وأساليبها مع متطلبات العصر ومنطق الإدارة الحديثة. والنتيجة التي نخلص إليها أن ضعف كفاءة الإدارة المصرية وتقادم الفكر الإداري في أجهزة الدولة وشركات قطاع الأعمال العام، بل وكثير من شركات القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، يعتبر من الأسباب الجوهرية في تواضع إنجازات التنمية الاقتصادية والاجتماعية برغم كل الموارد التي وجهت لهذا الغرض سواء من الموارد المحلية أو القروض والمعونات الأجنبية. إن ثمة خلل واضح في منطق وأساليب إدارة التنمية إذ أغفلت " التنمية الإدارية" لسنوات طويلة وحتى الآن ولم تضمن كعنصر حاكم في استراتيجية التنمية الوطنية، لهذا سوف نفرد المبحث التالي لدراسة التجربة المصرية في إدارة التنمية.

المبحث الثاني

التجربة المصرية
في إدارة عمليات التنمية الإدارية[5]

---

5 ورقة قدمت إلى المؤتمر الدولي السادس لمعهد التنمية الإدارية ، دولة الإمارات العربية المتحدة، دبي، 21-22 نوفمبر 2000.

مقدمـــــــــة

يعيش العالم المعاصر مرحلة تموج بالمتغيرات الاقتصادية، السياسية، التقنية، الثقافية، والاجتماعية التي شملت كافة مناحي الحياة، وتتعرض الدول الساعية إلى النمو والتقدم للعديد من التحديات الخارجية الناشئة من ظروف العولمـــة والنظام العالمي الجديد القائم على حرية التجارة والتبادل وانفتاح الأسـواق ووفـرة المعلومات. وتفرض مطـالب التنمية والتطوير السياسـي والاقتصادي والتقني والاجتماعي ضغوطاً وتحديات متصاعدة تدفع الدولة إلى البحث عن هيكلية وآليات إدارية جديدة.

وتمثل فجوة التقدم بيننا في مصر والعالم العربي وبين العالم الغربي أهم مظاهر التحدي التي تهدد مسيرة التنمية في بلادنا وتفرض البحث عن منظومة إدارية جديدة تعمل على سد الفجوة.

ومنذ بداية الثورة المصرية في 1952 كان الإحساس العام قوياً بضرورة الاهتمام بالتنمية الإدارية وإعداد جيل جديد من القادة الإداريين سواء في القطاع الحكومي أو في شركات القطاع العام والتي بدأت في التواجد على الساحة الاقتصادية في البلاد بتأثير قرارات التمصير وفرض الحراسة على الشركات الإنجليزية والفرنسية والبلجيكية التي شاركت حكوماتها في العدوان الثلاثي على مصر في العام 1956. وكانت قرارات تأميم شركات القطاع الخاص والتي توالت منذ العام 1961 عنصراً أساسياً في توجيه الدولة نحو الاهتمام بقضايا التنمية الإدارية في القطاع العام بدرجة واضحة. كما كان من دواعي الاهتمام بقضية التنمية الإدارية في الجهاز الحكومي انتشار مفهوم دولة الرفاهية الاجتماعية خلال سنوات الستينيات بالأساس حين تصدت الدولة لتوفير خدمات التعليم والرعاية الصحية والتوظيف لخريجي الجامعات والمعاهد على نطاق واسع. وأخيراً كان الاهتمام بالتنمية الإدارية في مجال الإدارة المحلية نتيجة الرغبة في إقامة نوع من الحكم المحلي يطبق مفاهيم اللامركزية الإدارية وينطلق بالتنمية المحلية في محافظات مصر المختلفة.

خلاصة الأمر، أنه على الصعيد الفكري كان الاهتمام المصري الرسمي بقضية التنمية الإدارية واضحاً منذ بدايات ثورة يوليو، وكانت الآليات التي اعتمدتها الدولة منذ ذلك الحين متماشية في الشكل مع تلك التوجهات، إلا أن النتائج كما سنرى لم تكن محققة تماماً للغايات والتوقعات.

تطور التنظيم المؤسسي لإدارة التنمية الإدارية

تعتبر البيروقراطية المصرية من أقدم البيروقراطيات في العالم حيث أخذت مصر بنظام الوزارة المسؤولة سنة 1878، كما صدر في ذات الفترة أول قانون ينظم شؤون الخدمة المدنية. وتعددت محاولات الإصلاح الإداري في العصر الحديث منذ بدايات الثورة حيث تم استقدام مجموعة من الخبراء العالميين لتقديم مقترحات تطوير وتحديث الإدارة الحكومية. وبناء على توصية الخبير بول سنكر تم إنشاء ديوان الموظفين عام 1951، كما صدر أول قانون للعاملين بالدولة في نفس العام. وفي عام 1962 أعد الخبيران لوثر جوليك وجيمس بولوك تقريراً يركز على ضرورة الاهتمام بالتخطيط والرقابة وتطوير أداء المؤسسات والهيئات العامة وتحريرها من النظم الحكومية.

وقد أطلقت عناوين براقة على محاولات الإصلاح الإداري المختلفة مثل "هز الجهاز الحكومي"، " نسف الروتين"، و"الثورة الإدارية".

ثم أعدت خطة لتنظيم الجهاز الحكومي سنة 1958، تبعها تشكيل لجنة مركزية لتنظيم الإدارة الحكومية عام 1961، وفي عام 1963 تشكلت لجنة لدراسة التنظيم الأعلى للدولة أسفرت عن إنشاء الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بديلاً عن ديوان الموظفين. وكانت مصر من أسبق الدول العربية في إنشاء " معهد الإدارة العامة" في العام 1954 من أجل إعداد وتدريب موظفي الحكومة، ثم تبعه " معهد الإدارة العليا" لتكوين قيادات القطاع العام في 1957. وفي العام 1961 أنشئ "المعهد القومي للإدارة العليا" ليحل محل " معهد الإدارة العليا" وليصبح الجهة الرسمية المختصة بإعداد وتدريب قيادات شركات القطاع العام. كما أنشئ في الفترة ذاتها "معهد الإدارة المحلية" ليتولى إعداد وتأهيل قيادات الإدارة المحلية بالمحافظات المختلفة. وقد تم إدماج المعاهد الثلاثة [الإدارة العامة، الإدارة العليا، الإدارة المحلية] في "المعهد القومي للتنمية الإدارية" في العام 1969 ليستمر فترة قصيرة ثم يلغى بعد ذلك دون قيام تنظيم بديل متكامل.

وكان " بيان الإصلاح المالي والإداري " الذي أعده أ.د. عبد العزيز حجازي وزير الخزانة وأ.د. حلمي مراد وزير التعليم في العام 1968 أول محاولة جادة لتحقيق التنمية الإدارية على أساس فلسفة إدارية واضحة في محاولة لإزالة الآثار النفسية المترتبة على هزيمة يونيو 1967.

ثم توالت محاولات إدارة التنمية الإدارية وكانت بشكل عام تحمل عنوان "الإصلاح الإداري"، والتي تركزت في أغلب الأحيان في إنشاء المزيد من الأجهزة [مديريات التنظيم والإدارة في جميع وحدات الجهاز الإداري للدولة مثلاً]. كما تم تشكيل المزيد من اللجان والمجالس للتنمية الإدارية ففي عام 1970 شكل مجلس للتنمية الإدارية لبحث الأسس العلمية للتنمية الإدارية واقتراح برامجها، وفي العام 1977 تكونت لجنة الثورة الإدارية لوضع استراتيجية قومية للتنمية الإدارية الشاملة. ثم أصدر قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم 47 لسنة 1978، كما تم إصدار نظام متكامل للإدارة المحلية بالقانون رقم 43 لسنة 1979 بعد سلسلة من التعديلات على قانون الإدارة المحلية الصادر في عام 1964.

وكانت بداية التنظيم المؤسسي الرسمي لإدارة التنمية الإدارية إسناد المسئولية الوزارية عن التنمية الإدارية لأول مرة إلى وزير التخطيط في العام 1971 وذلك إلى جانب مسئولياته الأخرى. ثم كان إنشاء وزارة دولة للتنمية الإدارية لأول مرة سنة 1976 حينما أسندت حقيبتها إلى أستاذ الإدارة البارز في مصر والعالم العربي في ذلك الوقت المغفور له أ.د. أحمد فؤاد شريف والذي كان له فضل إنشاء أول معهد قومي يهتم بالتنمية الإدارية لقطاعات الأعمال في العام 1957 وهو "معهد الإدارة العليا" والذي كان يتبع ما يسمى في ذلك الوقت "المؤسسة الاقتصادية" وهي الشركة القابضة التي أنشأتها الدولة آنذاك لإدارة محفظة استثماراتها في الشركات الممصرة والموضوعة تحت الحراسة والتي شكلت بدايات القطاع العام. وكانت الآمال معقودة على جهود أ.د.أحمد فؤاد شريف أول وزير للتنمية الإدارية في مصر حين بدأ مشروعه الكبير لإدخال نظام "الإدارة بالأهداف" في كافة المؤسسات الحكومية وشركات القطاع العام، إلا أن المنية وافته في نفس العام 1976 وتوقفت حركة التنمية الإدارية بوفاته لفترة.

ورغم وجود وزارة الدولة للتنمية الإدارية ضمن التشكيلة الوزارية منذ العام 1976 دون انقطاع، فقد كان الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة هو الآلية الرئيسية التي اعتمدتها الدولة لإدارة التنمية الإدارية في الجهاز الحكومي والقطاع العام، وانحصر دور وزير الدولة للتنمية الإدارية في أمور السياسة العامة ومحاولة بناء استراتيجيات قومية للتنمية الإدارية. كما كانت وزارة المالية تشارك الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة مسائل مهمة في التنمية الإدارية تتعلق بضرورة موافقتها على تمويل الوظائف في موازنات وحدات الجهاز الإداري للدولة.

ومع بدء سياسة تحرير شركات القطاع العام وتحولها إلى ما يسمـــــــــى " قطاع الأعمال العام" انحسرت سلطة الجهاز المركزي لتنظيم والإدارة عن تلك الشركات وأصبحت كل شركة معنية بنفسها في أمور التنمية الإدارية دون تدخلات من جهات مركزية. وقد كان الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة يتبع رئيس مجلس الوزراء، ثم نقلت تبعيته إلى وزير التنمية الإدارية. وفي الوقت الحالي[6] تم إلغاء منصب رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة [بدرجة وزير]، وأصبح وزير الدولة للتنمية الإدارية هو بحكم منصبه رئيس الجهاز. وقد حقق هذا الإجراء وضعاً أفضل بإلغاء مصادر الخلاف وتنازع السلطات التي كانت تسود في بعض الأحيان بين وزير التنمية الإدارية باعتباره الجهة التابع لها الجهاز وبين رئيس الجهاز باعتباره يملك الصلاحيات المقررة في قانون إنشاء الجهاز وقوانين الخدمة المدنية.

وقد اعتمدت محاولات إدارة التنمية المتعددة في مصر المداخل الأساسية التاليـــــــــة:

مدخل التعديل التشريعي

كان ولا يزال المدخل الأسهل والأسرع الذي تلجأ إليه الحكومات المتعاقبة لمحاولة تحقيق التنمية الإدارية حيث تتعدد صور الأدوات التشريعية المستخدمة من قوانين، قرارات بقوانين يصدرها رئيس الجمهورية ، وقرارات رئيس الجمهورية، قرارات رئيس مجلس الوزراء، قرارات وزارية، قرارات من رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، قرارات السلطة المختصة في المستويات المختلفة.

مدخل تبسيط الإجراءات

ويتم عادة من خلال الدراسات التي يعدها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وغيره من إدارات التنظيم والإدارة بالوزارات والمحافظات والهيئات الحكومية لتبسيط إجراءات تقديم الخدمات الحكومية للجماهير.

وقد لوحظ أن معظم تلك الدراسات تتم بأسلوب مكتبي لا يتعامل مع ظروف الواقع الذي تعيشه المؤسسات الحكومية المعنية وتصدر في صورة توصيات من لجان الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة دون أن يصاحبها آليات لضمان تفعيلها

---

[6] تم هذا التعديل بتولي أ.د. محمد زكي أبو عامر وزارة الدولة للتنمية الإدارية في حكومة أ.د. عاطف عبيد في أكتوبر 1999.

ومتابعة تنفيذها، كما لا يترتب على عدم تطبيق الإجراءات المقترحة محاسبة أو مساءلة للقيادات الحكومية المختصة. وفي العادة لا يصاحب برامج تبسيط الإجراءات جهود مماثلة لتدريب العاملين على تطبيق الإجراءات الجديدة، وفي أغلب الأحيان يترتب على تطبيق الإجراءات الجديدة حالات من الاضطراب والتداخل مع الإجراءات القديمة، مما يؤدي إلى تعقيد مشكلات الإدارة الحكومية بدلاً من علاجها.

مدخل التدريـــــب

أسرفت الإدارة الحكومية المصرية في استخدام التدريب كوسيلة لرفع كفاءة الأداء دون توفير المقومات العلمية والمهنية الصحيحة حيث يتم التدريب في أغلب الحالات في غياب دراسات فعلية للاحتياجات التدريبية للمؤسسات الحكومية، ودون وجود خطة تدريبية واضحة المعالم محددة الأهداف. كما يتم التدريب بشكل نمطي لا يفرق بين التخصصات ومواقع العمل وفي الأغلب يكون الدافع للتدريب هو استيفاء متطلبات القانون الذي يعتبر التدريب شرطاً لاستكمال متطلبات الترقي إلى الوظائف العليا في الإدارة الحكومية [وظيفة مدير عام وما فوقها]. ويمارس التدريب في الأساس أساتذة الجامعات معتمدين على خبراتهم الأكاديمية التي قد لا تتوافق في كثير من الأحيان مع ظروف وقواعد العمل الفعلية في المؤسسات الحكومية، ولا تبذل جهات التدريب الحكومية قدراً كافياً من الاهتمام لتكوين طائفة من المدربين المحترفين المؤهلين. من جانب آخر، ليس هناك أسس واضحة أو معايير معتمدة لتقدير الاستثمار في التدريب، ومن ثم لا توجد معايير موضوعية لقياس نتائجه وتقدير العائد منه. كما لا تترابط أنشطة التدريب في أغلب الأحيان مع محاولات تبسيط الإجراءات الأمر الذي يقلل من فاعلية المدخلين ولا يحقق الاستفادة المرجوة منهما.

ويبدو التباعد واضحاً بين أنشطة التدريب ومتطلبات التقدم الوظيفي لأفراد الخدمة المدنية حيث لا يتوفر في أغلب المؤسسات الحكومية تصور واضح ومخطط لمسارات التقدم الوظيفي باستثناء الترقي إلى وظائف أعلى في سلم الكادر المالي.

على صعيد آخر، يتولى التدريب لشركات القطاع العام والشركات الخاصة طائفتان، إما إدارات ومراكز متخصصة للتدريب في الشركات الكبرى، أو مكاتب وشركات خاصة متخصصة في تقديم خدمات التدريب فضلاً عن الاستشارات الإدارية، وتلك المكاتب والشركات تتصف بشكل عام بذات السلبيات التي تعاني منها جهات التدريب الحكومية.

مدخل إعادة التنظيم

تتركز محاولات إعادة التنظيم عادة في مناسبات التشكيلات الوزارية حيث يتم إنشاء أو إلغاء أو دمج أو فصل الوزارات، وكذلك تتم عمليات تعديل التبعية التنظيمية للمؤسسات الحكومية فيما بين الوزارات المختلفة عقب تلك التشكيلات. ويعاني مدخل إعادة التنظيم من عدة مشكلات قللت من فاعليته كآلية لإدارة عمليات التنمية الإدارية، منها ما يلي:

- تكرار الدمج والفصل والإنشاء والإلغاء للوزارات .
- تكرار تغيير وتبادل تبعية المؤسسات الحكومية فيما بين الوزارات وما يترتب عليه من أضرار ومشكلات.
- استمرار الوزارات والأجهزة الملغاة قائمة بموظفيها وموازناتها دون عمل لفترات طويلة، وبقاء الوزارات المندمجة لفترات طويلة كوحدات تنظيمية منفصلة.

ورغم أهمية وضرورة إعادة تنظيم بعض الوزارات أو المؤسسات الحكومية، فإن صلاحية اتخاذ القرار في هذا الموضوع المهم لا تكون كاملة للإدارة العليا المسئولة فيها حيث يشترط الحصول على موافقة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة حتى يمكن تفعيل التنظيم الجديد وتمويل ما قد يترتب عليه من وظائف جديدة، ثم اشتراط موافقة وزارة المالية على تمويل الوظائف الجديدة بناء على موافقة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

تقييم نتائج التجربة المصرية في إدارة التنمية الإدارية

رغم تعدد محاولات إقامة تنظيم مؤسسي لإدارة عمليات التنمية الإدارية، فإنها لم تحقق نتائج متميزة تقاس بالمجهود والتكاليف والوقت المستغرق فيها فضلاً عن الآمال والتوقعات العالية التي تصاحب كل محاولة جديدة، وكانت أهم أسباب تواضع تلك النتائج ما يلي:

- انطلقت محاولات التنظيم المؤسسي للتنمية الإدارية في أكثر الأحيان من دون وجود استراتيجية متكاملة معلنة ومعتمدة من السلطة العليا في

الدولـة باستثناء محـاولات محدودة منها محاولـة أ.د.أحمد فـؤاد شـريف المشار إليها والتي لم تكتمل.[7]

- الاهتمام بالجوانب الشكلية التي تتصل بإقامة الأجهزة والمجالس وغيرها مـن التشـكيلات المؤسسـية لإدارة التـنمية الإداريـة دون الغـوص إلى المضـامين المتصـلة بـأهداف وبـرامج واسـتراتيجيات تـلك التشـكيلات والصـلاحيات المخولـة لهـا ومعاييـر تقييـم إنجازاتهـا، فضـلاً عن تـراخي الاهتمام بها بعد فترات محدودة من إنشاءها.
- الاهتمام بالتعديلات الشكلية كمحـاولات للتنمية الإداريـة من نـوع تغيير المسـميات وابـتداع أسـماء جذابـة للمؤسسـات الحكوميـة مـثل " الهيـئة القوميـة "، " الجهـاز المركـزي "، " المجلس الأعلـى " دون تغييـرات ذات بـال في صلاحياتها الإدارية والمالية، ومعايير المساءلة والتقييم عن الإنجازات.
- الميـل إلى الـنمطية والـتوحيد فـي الهيـاكل والـنظم سـواء فيمـا بيـن المؤسسـات الحكوميـة، أو بينها وبين شركات القطـاع العام دون مـراعاة الفروق في الظروف والأهداف وطبيعة النشاط بينها.
- اقتصـار محـاولات التنمية الإداريـة على الأطر العامـة والهياكل التنظيمية الكـلية دون الوصـول إلى أعمـاق العمـليات Processes أو ربطهـا بالمخرجات المستهدفة منها.
- عدم الاهتمام بتكوين تـراكم معرفي تعتمده مؤسسـات التـنمية الإداريـة وترتكـز إلى الخـبرات المـتراكمة نـتيجة محـاولات الـتطوير الإداري الـتي بـاتت كل منها تبدأ دائمـاً من نقطة الصفر دون البناء على ما تحقق من المحاولات السابقة عليها.
- انحصار اهتمام مؤسسة التنمية الإداريـة القوميـة في مشكلات الحاضر ومحاولـة الـتخفيف مـن معانـاة الجماهيـر فـي الحصـول علـى الخدمـات الحكوميـة من دون الانطـلاق إلى رؤيـة مستقبلية شاملة، وكذا من دون إدمـاج قطاعات الأعمـال العامـة والخاصـة في استراتيجية شـاملة للتنمية الإدارية القومية.

---

[7] كان للمؤلف محاولة في إحداث التنمية الإدارية إبان توليه منصب وزير الدولـة للتنمية الإدارية في حكومـة السيد ممدوح سـالم في الفترة أكتوبر 1977- أكتوبر 1978، وقد نشرت بعض المعلومات عن توجهات هذه المحاولة في كتاب " الإدارة المصرية- رؤية جديدة-، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1979.

- تركزت أغلب التجارب في محاولات تصحيح جزئية تعاملت مع الفروع دون أن تهاجم أصول المشكلات وأسبابها الجوهرية.
- كانت - ولا تزال - الاعتبارات السياسية والاجتماعية التي تتفادى التعامل مع ظاهرة العمالة الزائدة في المؤسسات الحكومية أحد أهم أسباب عدم فعالية محاولات الإصلاح الإداري[8].
- افتقدت جهود إدارة التنمية الإدارية السلطة القادرة على التنفيذ وفرض الإصلاحات التي تتضمنها خطة التنمية الإدارية في مختلف مواقع العمل بالجهاز الحكومي المركزي والمحلي، كما أنها لا تصل إلى قطاعات الأعمال سوى في حدود محدودة.
- غياب الإطار التشريعي المحكم الذي ينظم ويضبط الممارسات في مجالات التدريب والاستشارات مما يقوم به الأفراد والمؤسسات الوطنية والأجنبية دون تراخيص ودون متابعة أو تقييم.

تحديات تفرض منهجاً جديداً في إدارة التنمية الإدارية

تتعرض مصر لكثير من الأمور الضاغطة من أجل تحديث الإدارة وتطويرها على كافة الأصعدة، ويأتي في مقدمة تلك الضغوط ما يلي:

- ضرورة الاندماج في السوق العالمي، والتعامل بإيجابية مع ظروف العولمة وحركة تحرير التجارة الدولية وما ينشأ عنها من متطلبات أساسية ينبغي توفرها في المنظمات كافة حتى تستطيع مواجهة المنظمات العولمية التي تتنافس معها ليس فقط في الأسواق العالمية، بل والأهم في السوق المصرية ذاتها.
- المخاطر المصاحبة للتوقيع على اتفاقية المشاركة مع الاتحاد الأوروبي والتي تمت الموافقة عليها في مجلس الشعب في أغسطس 2001، وما تثيره تلك الاتفاقية من تهديدات للصناعة المصرية وما تفرضه على الأجهزة الحكومية من تطوير شامل في أساليبها وإجراءاتها.

---

8 المثال الصارخ مجدداً على هذه الحالة ما لجأت إليه الحكومة الحالية [سبتمبر 2001] من الإعلان عما يقرب من 800 ألف وظيفة في الحكومة والأجهزة المحلية من دون أن تكون هناك حاجة حقيقية لهذه الأعداد من العاملين، وبرغم التضخم في الهياكل الوظيفية في الإدارة الحكومية، كل ذلك للتعامل الشكلي مع قضية بطالة الخريجين.

- ضغوط التنافسية وضرورات تحسين الأداء ورفع القيود عن منظمات الأعمال الوطنية لمواجهة التهديدات الخارجية، وأهمية خلق الآليات لمساندة مؤسسات الأعمال الوطنية للتوافق مع أوضاع العالم المعاصر.
- تصاعد تطلعات المستهلكين وتطور أنماط الاستهلاك بتأثير ظواهر التقدم الثقافي والاقتصادي، والانفتاح على الثقافات العالمية، واختراق العديد من الشركات العالمية للأسواق المحلية بما تطرحه من سلع وخدمات متميزة.
- الاهتمام القومي العام بأهمية التطوير العلمي والتقني واستيعاب التقنيات الجديدة، والاستفادة من الطاقات الإنتاجية الناشئة عن تلك التقنيات.
- تزايد اعتماد الدولة على القطاع الخاص لتنفيذ الجانب الأكبر من خطة التنمية الاقتصادية [80% تقريبا من استثمارات الخطة يتولاها القطاع الخاص]، والاتجاه نحو تفعيل برنامج خصخصة شركات قطاع الأعمال العام ونقل كثير من الخدمات الحكومية إلى القطاع الخاص.
- الاهتمام البالغ بتطوير التعليم وإحداث نقلة نوعية في مؤسساته وبرامجه وآلياته، كلها أمور تتطلب إدارة جديدة.
- حتمية الأخذ بمفاهيم وآليات الإدارة الحديثة التي تعتمدها الدول والمؤسسات العالمية والتي تشكل تحدياً واضحاً للاقتصاد الوطني في مصر، ومن أهم تلك المفاهيم والتقنيات:

1. منهج الإدارة الاستراتيجية التي تتفاعل مع المناخ المحيط، تستثمر الفرص و تتعامل إيجابياً مع المتغيرات.
2. تكامل مجالات عمل الإدارة في نطاقات متتالية تبدأ بالمحلية وتتدرج إلى الإقليمية ثم العالمية.
3. إدماج إدارة التغيير Change Management كعنصر أساسي في فلسفة الإدارة وهياكلها وآلياتها.
4. الاعتماد على العلم والتقنية، واستثمارهما في بناء القدرات التنافسية، وتخصيص موارد متناسبة للبحوث والتطوير.
5. العمل على خلق المنافع لأصحاب المصلحة وتحقيق رضاء الجماهير.
6. الانطلاق في كافة أعمال الإدارة من الدراسة الواعية لاحتياجات المستفيدين، والعمل بمنطق ومعايير السوق واستهداف رضاء العملاء.

7. تعميق استخدام تقنية المعلومات في جميع فعاليات الإدارة واستثمارها في تحقيق التكامل والتواصل فيما بين وحدات الإدارة، وبينها وبين المتعاملين معها.
8. اعتماد المدخل السلوكي الحديث في التعامل مع الموارد البشرية واستثمار طاقاتهم الذهنية والفكرية، وتطبيق مفهوم التمكين Empowerment.
9. التركيز على الأنشطة والفعاليات ذات القيمة المضافة الأعلى والتي يكون للجهة الإدارية فيها ميزة تنافسية، والتخلص مما عداها من أنشطة Outsourcing .
10. التركيز على النتائج وتطبيق أساليب الإدارة بالأهداف والمحاسبة على الإنجاز.
11. تصميم الهياكل ونظم العمل الإدارية بما يسمح بدرجة كافية من مشاركة المستفيدين من خدمات جهة الإدارة، وتيسير تدفق المعلومات الكاشفة عن مستويات رضاءهم وتمكينهم من الإسهام في تقييم أداء جهات الإدارة واقتراح سبل تطويرها.

تلك المفاهيم والتقنيات تمثل أسساً لا مناص من الالتزام بها حتى تنطلق جهود إدارة التنمية الإدارية في الاتجاهات الصحيحة.

المبحث الثالث

أسس تحديث الإدارة العامة المصرية[9]

[9] ألقيت هذه المحاضرة ضمن الموسم الثقافي لقسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة في مارس 1999.

مقدمـــــــــة

تواجه مصر كثيراً من التحديات الخارجية الناشئة من ظروف العولمــة والنظـام العالمي الجديد، كما تواجه تحديات التنمية ومطالب التطور السياسي والاقتصادي والاجتماعي المحلي وتمثل فجوة التقدم بيننا وبين العالم الغربي أهم مظاهر التحدي التي تهدد مسيرة التنمية في بلادنا.

وتعتبر الإدارة المتقدمة هي العامل الرئيسي في تحقيق النهضـة والتقدم في العالم الغربي. وقد كان للإدارة العامة المصرية دور تاريخي مؤثر في توجيه مسار التنمية المصريـة.

وفي ضوء التوجه العام لتحقيق نهضة مصرية شاملة تلعب الإدارة العامة دوراً رئيسياً في تخطيطها وتوجيهها وتيسير تنفيذها، تتضح ضرورة توافق منهج الإدارة العامـة مـع معطيات العصـر الحديث ومناهج الإدارة العصرية. ونطرح في هذا المبحث تصوراً لتطوير مفاهيم الإدارة العامة المصرية حتى تكون أداة إيجابية في تحقيق التنمية الشاملة.

المرتكزات الأساسية للإدارة العامة الجديدة

ترتكز نظم الإدارة العامـة المتطورة في العالم المعاصر على مجموعة مفاهيم حديثة تشكل فيما بينها نموذجاً فكرياً جديداً وفلسفة تحاكي التطور الفكري الذي حققته إدارة الأعمال Business Management الأمر الذي أوجد حالة شديدة من التقارب والتوحد بينهما. ولعل مساهمة David Osborne and Ted Gaebler في كتابهما " إعادة اختراع الحكومة[10]" كانت الشرارة التي أطلقت هذا التيار من التمازج بين فكر الإدارة العامة وتوجهات إدارة الأعمال. فقد طرح الكاتبان أفكاراً مؤداها أن الإدارة العامـة [الإدارة الحكوميـة] ينبغي أن تتوجه فـي اتجـاه ممارسات الإدارة في قطاعات الأعمال Business Sectors والتي يسيطر عليها الفكر التسويقي والرغبة في إرضاء العمـلاء والتنافس من أجل تأكيد التميز والتفوق في خدمة العملاء. وأوجز الكاتبان أفكارهما في مجموعة مبادئ وأسس

---

[10] David Osborne and Ted Gaebler, Reinventing Government – How the Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector, A Plume Book, 1993.

لإعادة صياغة وظائف وتوجهات الإدارة الحكومية مستقاة من فلسفة إدارة شركات ومؤسسات قطاع الأعمال الخاص وذلك على النحو التالي:

1. أن تكون الحكومة رائدة وموجهة وليست منفذة، فهي تقود الدفة وتترك التجديف للآخرين.
2. أن تكون الحكومة في خدمة المجتمع وليست سلطة فوقه، تعمل على زيادة قدرة وحدات المجتمع وتنمية طاقاتها على العمل بدلاً من أن تجعلهم معتمدين على ما تقدمه هي من خدمات.
3. أن تعمل الحكومة بمنطق المنافسة وتشجيع روح التنافس [ومن ثم تجويد وتحسين الأداء] في عمليات تقديم الخدمات للمجتمع.
4. أن يكون للحكومة رسالة تطويرية تستهدف تغيير طبيعة المنظمات الحكومية من السلطوية والروتينية إلى المرونة والتوجه برغبات المستفيدين من خدماتها.
5. أن تتوجه الإدارة الحكومية بالنتائج وتسعى إلى الإنجاز، أي أن الاهتمام بتحقيق المنافع والقيم المجتمعية يكون أجدى من الانحصار في تطبيق اللوائح والإجراءات الروتينية دون تحقيق نتائج، والحرص على أن يكون تجميع الموارد من أجل تمويل وإنتاج مخرجات محددة ومطلوبة وليس لمجرد تجميع تلك الموارد وإبقاءها معطلة عن التوظيف الفعال.
6. أن يكون إرضاء العملاء [الجماهير المتعاملة مع الإدارة الحكومية] هو رائد وأساس عمل الإدارة العامة الجديد. إن هدف الإدارة الحكومية هو تلبية رغبات العملاء وليس استمتاع الموظفين بممارسة السلطة.
7. أن تعمل الإدارة الحكومية على تنمية الموارد وليس مجر إنفاق الاعتمادات والتخلص منها، أي أن يكون فكر الإدارة العامة فكراً استثمارياً تنموياً في الدرجة الأولى.
8. أن تتوقع الإدارة الحكومية الأحداث والمشكلات وتعمل على منعها بالتعامل مع أسبابها بدلاً من انتظار حدوثها ثم محاولة علاجها وتخفيف آثارها السلبية،أي أنها تعمل بمنطق الوقاية خير من العلاج.
9. أن تتجه الحكومة نحو اللامركزية والتحول من التنظيمات الهيراركية [الهرمية] إلى التنظيمات المفلطحة قليلة المستويات بما يكفل المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات، وإتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في تحمل المسئوليات وممارسة الصلاحيات، مع تنمية وتدعيم العمل الجماعي من خلال الفرق والمجموعات.

10. أن تتوجه الإدارة الحكومية بنبض السوق [أي احتياجات ورغبات الجماهير] وأن تعمل على تطوير وتغيير فعالياتها باتباع آليات السوق وكأنها من شركات القطاع الخاص.

ونتيجة لتطبيق تلك الأفكار تصبح الإدارة الحكومية أكثر كفاءة وفعالية في تقديم الخدمات الصحية والتعليمية وغيرها لمواطنين، كما تتخلص من كثير من الترهل الإداري والتضخم الوظيفي عندما تطبق معايير الكفاءة والنفقة والعائد كما تفعل مؤسسات الأعمال.

نحو فلسفة جديدة للإدارة العامة المصرية

إن تطوير الإدارة العامة المصرية ـ شأنها شأن الإدارة العامة في أي بلد في العالم ـ ينبغي أن يستند إلى إطار فكري جديد A New Paradigm يحتوي الأفكار والتوجهات المرشدة لعملها. إذ يكون ضرورياً أن تتبين الإدارة العامة دورها الجديد في ضوء معطيات الواقع المعاصر وتوقعات المستقبل، ومن ثم تعدل أوضاعها وتعيد صياغة سياساتها وبرامج وأساليب عملها وفق تلك الرؤية الجديدة.

إن الإدارة العامة وظيفة مجتمعية تتفاعل مع المجتمع، تستثمر ما به من فرص وتتأثر بما فيه من مصادر للخطر، ومن ثم تعمل الإدارة العامة في نطاق دوائر مجتمعية متتالية تبدأ بالمحلية وتتدرج إلى الإقليمية ثم العالمية.

ويعتبر التغيير المستمر عنصراً أساسياً في فلسفة الإدارة الجديدة. ومن أجل تحقيق أهدافها في إدارة التنمية الشاملة، فهي تعتمد على العلم والتقنية وخاصة تقنية المعلومات، وتستثمرها في بناء قدراتها التنافسية. كما تعتمد المدخل الاستراتيجي لتحديد الأهداف والرؤى المستقبلية والتعامل مع الفرص والمخاطر. كما تتبنى الإدارة العامة الجديدة اللامركزية لتحقيق المرونة والقدرة على الحركة ومواكبة المتغيرات. ويمثل استثمار الطاقات الفكرية والذهنية للموارد البشرية أساس نجاح وتفوق الإدارة العامة الجديدة. كذلك تعمل الإدارة العامة الجديدة بمنطق و معايير السوق واستهداف التميز Excellence وإرضاء العملاء.

ملامح الإدارة العامة المصرية المستهدفة

إن خطط تنمية الإدارة الحكومية [العامة] في مصر هي ركن أساسي في خطط التنمية الوطنية الشاملة. والمستهدف أن تحقق إدارة جديدة تتمثل فيها الخصائص التالية:

- إدارة لها أهداف واضحة ورؤية استراتيجية مدروسة تحدد منهجها وطريقها إلى المستقبل.
- إدارة توظف الهياكل التنظيمية لخدمة أهدافها ولا تستكين لجمود الهياكل ذاتها.
- إدارة مرنة تعتمد اللامركزية وتتجه إلى التجديد والتطوير المستمرين.
- إدارة تعتمد العنصر البشري المتميز أساساً للعمل.
- إدارة تستثمر الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات في كافة مراحل ومجالات النشاط.
- إدارة تستخدم أساليب قيادية إيجابية لتنمية قدرات الأفراد وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات.
- إدارة تعتبر نفسها في خدمة المواطنين، تسعى لتحقيق رغباتهم بأعلى كفاءة.
- إدارة تسعى لتنمية الأساس المعرفي وتستثمر رصيد الخبرة المتراكم لديها، وتعمل على تنمية فرص التعلم و النمو للأفراد والمنظمات ذاتها.
- إدارة تتعامل بمنطق السوق وتسعى إلى تنويع الخدمات وتطويرها واستشعار مفاهيم المنافسة من أجل تأكيد رضاء العملاء.
- إدارة تهتم ببناء الشبكات وتنمية فرص التعاون والتكامل بين وحدات الإدارة العامة.
- إدارة تعتمد نظم الرقابة والضبط الذاتية المعتمدة على آنية المعلومات.
- إدارة تستثمر الوقت باعتباره موردا تستفيد منه وليس قيداً عليها.
- إدارة تتفاعل مع المناخ المحيط وتنمي الشعور بالمسئولية الاجتماعية لدى كافة أعضاء المنظمة.
- إدارة تنمي مشاركة المستفيدين بخدماتها في تسيير شئونها.

المبحث الرابع

إطـــــار مقتـــــرح
للإصـــــلاح الإداري في مصر[11]

---

[11] ورقة قدمت لاجتماع الخبراء المنعقد في المركز الدولي للتدريب _ منظمة العمل الدولية _ تورينو 20-27 أكتوبر 1999، وذلك اعتماداً على المشروع المتكامل للإصلاح الإداري الشامل الذي أعده المؤلف نتيجة ورشة العمل التي نظمتها الجمعية العربية للإدارة في 1997/12/21 ، 1998/2/15.

المنطلقات الأساسية لبرنامج الإصلاح الإداري

ينطلق البرنامج المقترح للإصلاح الإداري من التطورات الهيكلية التي تمت في بناء الدولة وسياساتها الاقتصادية التي تمثلت أساسا في تنفيذ برنامج للإصلاح الاقتصادي قام على تحرير الاقتصاد الوطني والتحول إلى العمل وفق آليات السوق وإطلاق الفرص للقطاع الخاص في المساهمة في النشاط الاقتصادي، والبدء بتنفيذ برنامج لخصخصة شركات قطاع الأعمال العام وتخلي الدولة عن نسب متزايدة من ملكيتها في الشركات المشتركة. والقصد أن يلحق برنامج الإصلاح الإداري بتلك التحولات وإن كان من الصحيح أن يسبقها أو يواكبها على أقل تقدير حتى تتهيأ البنية الإدارية لاستقبال تلك التغييرات الجذرية وتستوعبها فيتحقق التطبيق الفعال لها .

محاور البرنامج القومي للإصلاح الإداري

يتعامل البرنامج المقترح مع قضايا الإصلاح الإداري على المحاور التالية :

المحـــور الأول : تطوير أوضاع الموظف العام Civil Servant .
المـحور الثانــي : تطوير النظم و تبسيط الإجـــــــــراءات .
المـحور الثالــث : تطوير الهيكل العام للجهــاز الإداري للدولـــة.
المـــحور الرابـــع : الإصلاح التشريعـــــــــــــــــي .
المحور الخامــس : التطوير التقني للجهـــاز الإداري للدولـــة.
المحور الســادس : آليات تنفيذ مشروعات الإصـــلاح الإداري.

المحور الأول : تطوير أوضاع الموظف العام

يتعامل هذا المحور مع الموارد البشرية عماد النجاح في المنظمات، وكذا مصدر الفشل والمشكلات. ويهدف هذا المحور إلى بيان الإصلاحات الجوهرية في نظام العاملين المدنيين بالدولة لتطويره والاقتراب به من المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وبحيث يتضمن فقط المبادئ الرئيسية، ويترك لوحدات الجهاز الإداري للدولة صياغة نظمها الخاصة بما يتناسب وظروفها، على أن تعتمد تلك النظم من السلطة المختصة بكل جهة.

كذلك يتبنى برنامج الإصلاح ضرورة مراجعة الهياكل الوظيفية لوحدات الجهاز الإداري والعمل على تخفيض أعداد العاملين في الوحدات التي تعاني من

تضخم ودعم الوحدات التي تعاني من نقص العاملين، مع مراعاة أن تكون المهارات والخبرات متناسبة مع احتياجات كل وحدة [يعمل بالجهاز الإداري للدولة والإدارة المحلية والهيئات العامة الخدمية 3755 ألف فرد يمثلون 23.5% من إجمالي المشتغلين في 1996 بزيادة 56% عن 1986]. ويمكن تحقيق هذه الغاية بتيسير خروج الأعداد الزائدة من العاملين بنظام المعاش المبكر مع تنشيط دور الصندوق الاجتماعي للتنمية في تدبير مجالات للعمل المنتج لهم من خلال إيجاد فرص إقامة المشروعات الإنتاجية الصغيرة، وتوفير التمويل والمساندة الفنية والإدارية والتدريب .

ومن المهم مراجعة و تحسين هيكل الرواتب وإعفاءها من الضريبة على الدخل بما يساعد في تخفيف الأعباء الاقتصادية المتزايدة عن العاملين، وتطوير نظام شامل للحوافز يقوم على أساس الجدارة والكفاءة في خدمة المواطنين ويجمع كافة أشكال المكافآت والأجور الإضافية وغيرها وتنظيم صرفها كإضافة على الراتب الشهري بحيث يشعر الموظف بقيمتها ويستطيع إعادة ترتيب شئونه على أساسها، على أن يتم فرض رسم خاص على كافة الخدمات التي تؤديها الدولة للمواطنين يخصص إيراده لتمويل نظام الحوافز الشامل لموظفي الدولة. فضلاً عن ذلك من المهم توفير أشكال من الخدمات الاقتصادية والعلاجية للعاملين بما يساوي زيادة حقيقية في دخولهم دون زيادة أعباء الموازنة العامة للدولة وذلك بتمويل تلك الخدمات من الرســم المقترح فرضه على مختلف أنواع الخدمات التي تؤديها الدولة للمواطنين.

وعلى صعيد إعداد وتدريب وتنمية مهارات موظفي الدولة يتبنى البرنامج فكرة إعادة إنشاء معهد الإدارة العامة ليتولى مهمة تطوير استراتيجية شاملة لتنمية الموارد البشرية في الجهاز الحكومي في ضوء المعطيات الجديدة واتساقاً مع باقي أهداف وآليات الإصلاح الإداري. والفكرة أن التدريب يجب أن يكون عنصراً في استراتيجية متكاملة لتنمية الأفراد وليس العنصر الوحيد كما هو الحال الآن مما يضعف كثيراً من آثاره على مستوى المهارة والدوافع للتحسين والإجادة في العمل. كذلك يجب إخضاع كافة العاملين لبرامج التنمية الإدارية وفق خطط تتماشى مع مستويات الأداء ومراحل التقدم الوظيفي .

وسيكون اعتماد نظام متطور لقياس الكفاءة وتقييم الأداء أساساً مهماً لتفعيل نظم " إدارة الأداء " ونجاح إجراءات تنمية الكفاءة بناء على مقاييس موضوعية وشاملة لعناصر الأداء المهمة جميعاً، وبالتالي رصد الكفاءات وإيجاد سبيل موضوعي لاختيار القيادات الواعدة. وفي هذا النطاق أيضاً من المهم

تعديل القانون رقم 5 لسنة 1991 لسد الثغرات التي أوضحها التطبيق العملي والنص على ضرورة الإعلان عن الوظائف القيادية الشاغرة داخل وخارج الوحدة المعنية حتى تتاح الفرص لكل من يرى في نفسه الكفاءة لشغل الوظيفة أن يتقدم لها مع تشكيل " لجان للصلاحية " تختص كل منها بقطاع من قطاعات الجهاز الإداري للدولة، ويتم تشكيلها بحيث تضم عناصر متخصصة من أساتذة الإدارة بالجامعات وأعضاء الهيئات القضائية وهيئة الرقابة الإدارية والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، على أن يدعى لحضور اجتماعاتها رئيس الجهة المعنية حين النظر في طلبات المتقدمين لشغل الوظائف القيادية بها دون أن يكون له صوت في مداولاتها. وتتولى تلك اللجان فحص الطلبات ومناقشة المتقدمين ومراجعة تاريخهم الوظيفي ومدى توفر شروط شغل الوظائف فيهم، ثم تصدر قرارها باختيار الأصلح لشغل الوظيفة، ويكون قرارها نهائياً. ويصدر قرار من رئيس مجلس الوزراء بتشكيل هذه اللجان وتحديد أسلوب عملها وضمانات حيادها، وتعيين مقارها، ومكافآت أعضاءها والتي تتحملها الجهات المعلنة عن وظائف شاغرة بها. مع التأكيد على ما جاء به القانون رقم 5 لسنة 1991 من تحديد مدة شغل الوظائف القيادية مع تعديل المدة لتكون أربع سنوات، ويكون تجديدها بإعادة العرض على لجنة الصلاحية بناء على اقتراح السلطة المختصة بالجهة المعنية .

المحور الثاني : تطوير النظم وتبسيط الإجراءات

يتعامل هذا المحور مع أهم مصادر الشكوى في علاقة المواطنين مع الأجهزة الحكومية، و يستهدف إيجاد حلول جذرية من خلال مفهوم حديث للأداة الحكومية يراها في الأساس جهات تخطيط ومتابعة ومساندة تتولى توجيه العمل الوطني في المجالات المختلفة وتنظم العلاقات بين تقسيمات المجتمع القائمة بالتنفيذ. لذا سيكون الأساس الموضوعي لتطوير قدرات الجهاز الحكومي في مصر البدء بتطبيق نظام شامل على مستوى الجهاز الحكومي كله لتطبيق مفاهيم " إدارة الأداء " Performance Management حيث يتم تصميم الأداء وتخطيطه وتحديد معدلاته والإنجازات المستهدفة كأساس لتعيين القائمين بالأداء ومتابعتهم ومحاسبتهم على النتائج وذلك على مستوى الوحدات التنظيمية وتقسيماتها الداخلية والأفراد والمجموعات المسند عليهم مهام التنفيذ.

ويتكامل نظام " إدارة الأداء " مع نظام موازنة البرامج والأداء ليتحقق الربط بين مستويات الأداء الفردي والمؤسسي. وقد عرضنا في الفصل الأول إلى

انتشار هذا الأسلوب في إعادة هيكلة الإدارات الحكومية الفدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول التي تبينت مزاياه.[12]

ويتكامل مع تطبيق نظام " إدارة الأداء " كذلك، تطوير نظام الموازنة الحكومية لتكون موازنة برامج وأداء، ويصير تخصيص الموارد المالية على أساس الأهداف المقررة والإنجازات المطلوبة ومعدلات الأداء المعتمدة في كل مجال من مجالات العمل، وتطبيق نظام لاحتساب تكلفة الأداء، واتخاذها أساساً لتقييم الكفاءة والحكم على جدوى الإنجاز .[13]

وفي سبيل التخفيف من سيطرة الجهاز الحكومي في مسائل يكون القطاع الخاص والقطاع الأهلي أقدر على القيام بها، يتبنى البرنامج فكرة تقليص دور الدولة في تنفيذ الخدمات بذاتها وأن تعتمد جهات معاونة من القطاعين الخاص والأهلي تتولى إنهاء كثير من الخدمات الحكومية للمواطنين وفقاً للنظم والضوابط التي تحددها الجهات الحكومية المختصة.

ويقترح البرنامج تشكيل " لجنة التيسير الإداري " بكل محافظة برئاسة المحافظ، وتضم رؤساء كافة الأجهزة المحلية وممثلين عن الأجهزة الحكومية المركزية ذات الاتصال بالشئون المحلية، وممثلين للمواطنين من رجال الأعمال وأعضاء هيئات التدريس وأعضاء الهيئات القضائية والمهنيين وربات البيوت. ويكون هدف هذه اللجان مراجعة المشكلات والمعوقات التي يواجهها المواطنون في تعاملاتهم مع الأجهزة الحكومية والعمل على علاجها بالتنسيق بين الأجهزة الحكومية وإزالة ما بينها من تضارب في الاختصاصات أو تنازع في السلطات. كذلك توصي تلك اللجان بأشكال التبسيط والتطوير في الإجراءات، وتعمل على نشر الإجراءات المطورة في مناطق اختصاصها [أو السعي من خلال المحافظ لاستصدار التعديلات التشريعية أو القرارات اللازمة من السلطات العليا].

---

12 تبذل جهود مماثلة في سوريا لتطبيق نظام إدارة الأداء كمحور رئيسي في الخطة الوطنية للتنمية الإدارية ، وعقدت ندوات عامة حاضر فيها المؤلف عن أساسيات " إدارة الأداء " بحضور كبار المسئولين ، وتم ذلك في حلب ودمشق يومي 26 و 27 فبراير 2001.

13 طرح أ.د. عبد العزيز حجازي والمرحوم أ.د. حلمي مراد هذا الاقتراح في " خطة الإصلاح المالي والإداري " التي تقدما بها عقب أحداث مارس 1968 وكانا وقتها يشغلان منصبَي وزير الخزانة ووزير التعليم العالي بالتوالي.

ويتكامل مع لجان التيسير الإداري تشكيل لجان تحكيم[14] دائمة على مستوى المحافظات لحل المنازعات التي تنشأ بين المواطنين والأجهزة الحكومية و تفادي المشكلات الناتجة عن بطء إجراءات التقاضي. ويراعى في تشكيل هذه اللجان أن يكون أعضاؤها على مستوى عال من الخبرة والموضوعية، على أن تطبق أحكامها على حالات المثل ويمكن أن تكون تلك اللجان بالغرف التجارية أو فروع اتحاد الصناعات المصرية أو النقابات المهنية.

ويأتي في قمة تلك المقترحات تطبيق مبدأ مشاركة المواطنين في إدارة الخدمات التي تقدمها لهم الأجهزة الحكومية المختلفة، وذلك بتشكيل مجالس " رقابة شعبية " من بين المواطنين ذوي الخبرة والتأهيل والسمعة الطيبة ومن المتعاملين مع تلك الأجهزة والمتفهمين لإجراءاتها، لتكون وسيلة لتقييم أداء الجهاز في خدمة المواطنين، ونقل رغباتهم وعرض مشكلاتهم في التعامل مع الجهة الحكومية والتشاور مع الإدارة المختصة لتبسيط الإجراءات وتطوير النظم بما يحقق الكفاءة وتحسين مستوى الخدمات للمواطنين. وبذلك يكون " مجلس الرقابة الشعبية " ممثلاً لاحتياجات الجماهير ووجهات نظرها، ومساعداً للإدارة الحكومية المختصة في توعية الجماهير واقتراحات تنظيم وتطوير أساليب تقديم الخدمات، والمشاركة في بحث سبل حل ما قد يواجه الإدارة الحكومية من مشكلات .

المحور الثالث: التطوير الهيكلي للجهاز الإداري للدولة

انطلاقا من التغييرات الجذرية التي تم تنفيذها في السنوات الأخيرة بداية من 1987 [فترة الإصلاح المالي والاقتصادي] والتي شملت مجالات الاقتصاد والسياسات المالية والنقدية، وفي ضوء اتجاه الدولة لإحياء مؤسسات كانت قد توارت تماماً خلال سنوات الاقتصاد المخطط مركزياً والمدار بقرارات حكومية [مثل بورصة الأوراق المالية وشركات الصرافة وبنوك القطاع الخاص]، وقبول الدولة مبدأ دخول القطاع الخاص مجالات كانت حكراً على الجهاز الحكومي أو القطاع العام [مثل أعمال الوكالات الملاحية وخدمات الموانئ والاتصالات، والتأمين]، فإنه يصبح من المنطقي أن يشمل البرنامج الوطني للإصلاح الإداري محوراً رئيسياً يتعامل مع التنظيم الهيكلي للجهاز الإداري للدولة بهدف إعادة صياغته في ضوء الدور الجديد الذي اختصت الدولة نفسها

---

14 تم الأخذ بهذا الاقتراح من خلال نظام لجان فض المنازعات الذي أقرته الدولة وبدأ تنفيذه.

به والذي يتركز في أعمال التخطيط الاستراتيجي والتيسير والمساندة لوحدات الإنتاج والخدمات من القطاعين العام والخاص، ومحاولة ضبط الأداء الوطني العام من خلال آليات السوق وأدوات السياسة المالية والنقدية دون التدخل المباشر في التنفيذ، وأن تختص فقط بتقديم الخدمات الاستراتيجية دون قصرها على الهيئات الحكومية كذلك.

ومن ثم يصبح من المهم تبسيط الهيكل التنظيمي العام للدولة وإعادة تشكيله من عدد محدود من الـــوزارات تختـص كل منها بإعداد الاستراتيجيات الوطنية والسياسات الجوهرية لأحد قطاعات العمل الوطني الرئيسية بالتركيز على الأمور التخطيطية والتنظيمية والرقابية. كما يصبح ضرورياً تنقية التنظيم العام للدولة من كافة التشكيلات المضافة تحت أسماء مجالس عليا وما شاكلها والتي لا تضيف قيمة فعلية للعمل الوطني بقدر ما تستهلك من موارد وتتداخل مع اختصاصات مجلس الوزراء أو اللجان الوزارية المنبثقة عنه.

وبذلك يقتصر الهيكل التنظيمي العام للجهاز الإداري للدولة على الوزارات المركزية التي تتكون هياكلها التنظيمية من إدارات للتخطيط والدراســات والمعلومات وتقييم الأداء، وتضم هياكلها الوظيفية أعداداً قليلة من ذوي الخبرات العاليـــة والكفاءة المشهودة في تلك المجالات. وبناء على ذلك يكون منطقياً إسناد الأعمال التنفيذية في مجال عمل كل وزارة إلى أجهزة مستقلة تنظم بقانون خاص ويختص كل منها بتنفيذ بعض الوظائف الحكومية الاستراتيجية التي يجب أن تباشرها الدولة بنفسها ولا يجوز فيها الإسناد إلى الغير Outsourcing مثل الضرائب، الجمارك وغيرها من وظائف السيادة. كما تكون مسئولية الوزارات المركزية تنظيم ما يسند تنفيذه من الخدمات الحكومية إلى القطاعين الخاص و الأهلي [الخدمات الصحية، التعليمية، المرافق العامة......] والرقابة على مستويات الأداء ومدى الالتزام بمواصفات الجودة المحددة من الدولة. والهدف هنا أن تقتصر أعمال الدواوين العامة للوزارات على أمور التخطيط الاستراتيجي، والتطوير والتحديث من خــلال البحوث و الدراسات، وتوفير المساندة للأجهزة التنفيذية ومتابعة وتقييم الإنجازات.

من جانب آخر، يتوافق مع هذا التطوير أن يتم تنفيذ الخدمات الحكومية ذات الطابع الاقتصادي بواسطة شركات قطـــاع الأعمال العام أو الخاص أو شركات مشتركة حسب برنامج الخصخصة المعتمد، وكذا تحويل الهيئات العامة ذات الطابع الاقتصادي إلى شركات عامة أو خاصة، بينما تظل الدولة قادرة على

تنفيذ سياستها في الدعم والتوجيه في مختلف المجالات التي تسند إلى القطاع الخاص أو الجهات الأهلية وشبه الحكومية من خلال السياسات العامة والتوجيهات الاستراتيجية التي تصدرها، وكذلك بإعمال نظم للتشجيع والضبط بالحوافز المختلفة. ويتكامل مع هذا الاقتراح التخلص تدريجياً من الأنشطة الثانوية التي تتم داخل أجهزة الدولة وتسهم في تضخم أعداد العاملين والتوسع غير المبرر في المساحات واقتناء المعدات وتستهلك بالتالي نسباً كبيرة من موازنة المصروفات الجارية، مثل أعمال الصيانة والنظافة والأمن والحراسات وأعمال الطباعة والنقل وإدارة المقاصف وخدمات العاملين، ويتم ذلك بإسناد تلك الأنشطة إلى شركات القطاع الخاص بعقود .

وينادي البرنامج بفكرة سبق طرحها من سنوات طويلة تطالب بتعديل قانون الهيئات العامة رقم 61 لسنة 1963 لإعطائها الحرية والاستقلالية الحقيقية، وبما يجعل مجلس الإدارة هو السلطة الفعلية النهائية، ويخرجها من الخضوع لقوانين الموازنة والخطة، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بحيث تكون لها الاستقلالية المالية والإدارية فعلاً تأسياً بما تم بالنسبة لشركات قطاع الأعمال العام حين صدر القانون رقم 203 لسنة 1991 و قصر إشراف الوزراء المختصين على تلك الهيئات العامة في حدود الاطمئنان إلى قيامها بوظائفها طبقاً للاستراتيجيات والسياسات المعتمدة.[15]

ويتطرق برنامج الإصلاح الإداري إلى تطوير أجهزة الإدارة المحلية وتقليص سلطة أجهزة الدولة المركزية فيما يخص أعمال الوحدات المحلية بحيث يكون لها اختصاصات وصلاحيات تمكنها من تأدية الخدمات للمواطنين محلياً دون الرجوع إلى السلطات المركزية. [وينطبق في شأن الوحدات والأجهزة المحلية بالمحافظات ذات الاقتراحات ومبادئ التطوير السابق بيانها على محوري تطوير الموظف العام والتطوير الهيكلي للجهاز الإداري للدولة بحسب ما يتفق وطبيعة الأجهزة المحلية]. ولعل الفكرة المحورية في قضية تطوير الأجهزة المحلية هي ضرورة توضيح النظام العام وهل يقتصر على دور " الإدارة المحلية " أم يتم التحول نحو شكل من أشكال " الحكم المحلي"؟.

---

15 ورد هذا الاقتراح في خطة الإصلاح المالي والإداري للدكتورين عبد العزيز حجازي وحلمي مراد سنة 1968 ، وكذلك في استراتيجية تحقيق الثورة الإدارية التي أعدها المؤلف أثناء توليه منصب وزير الدولة للتنمية الإدارية عام 1977.

المحور الرابع : الإصلاح التشريعي

يؤدي القانون دوراً أساسياً في ضبط أداء الجهاز الإداري وتوجيه الموظف العام. ومن مقتضى فعالية التشريع في تحقيق أهداف تنمية الأداء الإداري ورفع كفاءة أجهزة الإدارة وأفرادها في خدمة المواطنين أن يكون متناسباً مع الأهداف التي تنشأ من أجلها تلك الأجهزة، وأن يتوافق مع الظروف العامة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في المجتمع، ومع التوجهات العامة للتطوير الإداري في العالم المعاصر.

وعلى الرغم من التغييرات الجذرية التي أصابت التنظيم الاقتصادي والاجتماعي والسياسي في مصر خلال السنوات الأخيرة، فإن كثيراً من التشريعات الحاكمة والمنظمة لعمل الجهاز الإداري للدولة لم يطرأ عليها تعديلات متناسبة مما يجعلها عقبة في سبيل الإصلاح الإداري المنشود .

لذا يطرح البرنامج أهمية تعديل وتطوير التشريعات الأساسية الحاكمة لعمل الجهاز الإداري للدولة كنقطة انطلاق أساسية نحو تفعيل عمليات الإصلاح الإداري. وتتمثل أهم توجهات التطوير التشريعي في تنقية التشريعات القائمة من مواطن التناقض مع المنطلقات الجديدة للسياسات الاقتصادية والاجتماعية للدولة، وإحداث تشريعات جديدة تلبي الاحتياجات المجتمعية الناشئة عن الأوضاع المستجدة بعد تنفيذ برامج الإصلاح الاقتصادي والمالي واندماج الاقتصاد المصري في السوق العالمي، ومعطيات الانضمام إلى اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية واتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وغيرها من المستجدات. كذلك يكون من توجهات التطوير التشريعي المستهدف تأكيد اللامركزية الإدارية وتخفيف القيود الرقابية على الإدارة الحكومية بإعمال أفكار التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء والمحاسبة على النتائج.

وفي جميع الأحوال يكون التطوير التشريعي بالتركيز في القوانين على المبادئ العامة والأصول الجوهرية للموضوعات محل التشريع، على أن تترك التفاصيل الإجرائية لتصدر بها لوائح ونظم خاصة بكل جهاز أو هيئة.

المحور الخامس : التطوير التقني للجهاز الإداري

توافقاً مع التوجه العالمي لتعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في كافة مجالات النشاط الإنساني، واستثماراً للإمكانيات والخبرات المتوفرة فعلاً في مصر، وتفعيلاً لمقترحات الإصلاح الإداري المختلفة، يصبح التطوير التقني للجهاز الإداري للدولة باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات أمراً ضرورياً. وتتم عمليات التطوير التقني بأنماط وأساليب مهمة منها تعميم استخدام الحاسبات الآلية في كافة المعاملات بالأجهزة الحكومية، والتوسع في ميكنة الخدمات التي تقوم الجهات الحكومية بأدائها و تقديم الخدمات للمواطنين باستخدام التليفون والفاكس والبريد الإلكتروني مع قبول سداد الرسوم ببطاقات الائتمان دون اشتراط تواجد المواطن شخصيا[16] .

كما يصبح ضرورياً إعداد برنامج قومي لتطوير نظم الحفظ والأرشيف وتطوير مراكز المعلومات ودعم القرار بالوزارات والهيئات باستخدام الوسائط الإلكترونية وأقراص الليزر مما يقلل المساحات المستخدمة في الحفظ ويحفظ المعلومات والمستندات و ييسر الوصول إليها.

ويقترح البرنامج استثمار مشروع الرقم القومي للمواطن في تيسير التعامل مع كافة الأجهزة الحكومية من خلال ربطها جميعاً بشبكات معلومات تسمح لأي منها بالدخول على الحاسب الرئيسي لتشغيل نظام الرقم القومي للحصول على كافة البيانات المتعلقة بالمواطن والمسجلة في ملفه، وبذلك يتم الاستغناء نهائياً عن مطالبة المواطنين بتقديم شهادات وإقرارات تفيد بياناتهم الشخصية. ومؤدى ذلك أن يتم الترابط المؤسسي بين الجهات الحكومية بما يحقق سرعة التعامل وتبادل المعلومات وذلك بإنشاء شبكة خاصة لربط الجهات الحكومية Government Interanet.

---

16 بدأت الحكومة تنفيذ نظام للرد على استفسارات المواطنين عن خطوات أداء الخدمات الحكومية المختلفة عن طريق التليفون " برنامج الحكومة معاك على الخط".

المبحث الخامس

استراتيجية تطوير أداء
وإعادة هيكلة شركات قطاع الأعمال العام[17]

17 ألقيت هذه المحاضرة في ورشة عمل " إعادة الهيكلة لشركات قطاع الأعمال العام" التي نظمتها الشركة القابضة للملاحة البحرية بالإسكندرية في مارس 2000.

مقدمـــــــــة

تنشأ مواقف كثيرة في حياة المنظمات تتعرض فيها إلى متغيرات سواء من داخلها أو خارجها يترتب عليها أن تفقد المنظمة كثيراً من أسباب توازنها وقدرتها على الأداء الفعال، وتعاني من مشكلات تؤثر في الإنتاجية والفعالية، وقد تهدد استمرارها في ذاته. وفي مثل تلك الأحوال تبحث الإدارة المسئولة [أو أصحاب المصلحة من مالكي رؤوس الأموال أو ممثلي العاملين وغيرهم] في إيجاد طريق أو آخر يعيد المنظمة إلى سابق عهدها من الكفاءة والإنتاجية، ويحافظ عليها من الانهيار.

وحين تواجه المنظمات مثل تلك المواقف قد تلجأ الإدارة المسئولة إلى أحد طريقين في محاولة البحث عن الحل، الطريق الأول هو محاولة تسكين المشكلات وعلاج مظاهرها والتخفيف من آثارها السالبة وذلك باتخاذ إجراءات تتسم في الغالب بالوقتية والتسرع والتجزأ. ومصير تلك الحلول معروف مقدماً إذ تفشل في إنقاذ المنظمة مما هي فيه، بل وفي أكثر الأحيان تتفاقم مشكلاتها ويصعب العلاج فيما بعد.

أما الطريق الثاني لعلاج ما تعانيه المنظمة من اختلالات فهو تطبيق منهجية علمية عقلانية تبحث في المتغيرات ومصادرها، وتحلل المظاهر التي طرأت على المنظمة وتتبع جذورها من أجل الوصول إلى الأسباب الحقيقية لما أصاب المنظمة من وهن أو اختلال توازن، ومن ثم يكون اختيار العلاج السليم المناسب. وهذا الطريق الثاني هو ما يشار إليه عادة بأسلوب " إعادة الهيكلة" Restructuring حيث يعيد بناء المنظمة من جديد بعد استبعاد أسباب الخلل الذي اعتورها.

ولقد صادفت شركات قطاع الأعمال في مصر كثيراً من التغييرات التي أحدثت اختلالات هيكلية في أطر تلك الشركات وعناصرها ومصادر مواردها وأساليب عملها، بل ومعايير الحكم والتقييم لما تنجزه من فعاليات، وكان لتلك المتغيرات تأثيراتها الواضحة على حركة الشركات ومعدلات نموها واحتمالات تطورها المستقبلي. وتتمثل أهم مصادر المتغيرات التي لحقت بشركات قطاع الأعمال فيما يلي:

1. تطبيق برنامج الإصلاح المالي والاقتصادي الذي بدأته الحكومة في 1987 واستمر حتى 1996 بهدف معالجة الاختلالات الهيكلية في الاقتصاد الوطني وإعادة ترتيب الأوضاع الاقتصادية والإنتاجية في ضوء التوجهات لإعمال آليات السوق وتعظيم مشاركة القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي، وتحرير التجارة الخارجية والاندماج في الاقتصاد العالمي.
2. تعديل أوضاع شركات قطاع الأعمال بصدور القانون رقم 203 لسنة 1991 وما ترتب عليه من إلغاء تبعية الشركات للوزارات ونقل تبعيتها للشركات القابضة التي أنشئت وفق القانون المشار إليه لتمارس وظائف الملكية دون التدخل في إدارة الشركات التابعة [على الأقل نظرياً].
3. تحرير سوق النقد الأجنبي وفتح مجالات الاستثمار الخاص في شركات التأمين والبنوك والتوكيلات الملاحية وغيرها من المجالات التي كانت حكراً على القطاع العام.
4. انطلاق المنافسة بين الشركات المحلية بعضها البعض سواء من القطاع الخاص أو قطاع الأعمال العام، وكذلك وضوح أثر المنافسة المتزايدة من الشركات الأجنبية التي انفتحت السوق المصرية أمامها نتيجة سياسة تحرير التجارة التي اتبعتها الدولة بعد توقيعها على اتفاقيات الجات في 1995.
5. انتشار تقنيات المعلومات والحاسبات وتطبيقاتها في المنظمات المصرية، وتزايد سرعة نقل التقنيات الحديثة إلى قطاعات الإنتاج والخدمات في مصر، وتحديثها من خلال التواصل مع مصادرها الأجنبية.
6. ولعل أخطر ما أصاب شركات قطاع الأعمال العام هو افتقادها للدعم الحكومي وحماية الدولة لها لسنوات طويلة، حيث كانت التزامات مصر مع المؤسسات الدولية المانحة للمساعدات مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي تؤكد على ضرورة التزام الأسس الاقتصادية الصحيحة في توجيه شركات القطاع العام وضرورة الكف عن حمايتها بما يؤدي إلى الإخلال بقواعد المنافسة وآليات السوق. وقد أدى رفع الحماية والدعم عن تلك الشركات إلى إصابتها بما يشبه الصدمة أو الزلزال فاهتزت الإدارة وتداخلت المشكلات وتعقدت وباتت الحلول الجزئية التقليدية غير مجدية ولا حتى ممكنة.
7. كذلك ترتب على تطبيق القانون 203 المشار إليه، أن أصبحت شركات قطاع الأعمال العام مسئولة عن تدبير مواردها المالية[وكانت من قبل تلجأ إلى بنك الاستثمار القومي للاقتراض بسعر فائدة يقل كثيراً عن

أسعار الفائدة في السوق، كما كانت تلجأ إلى الجهاز المصرفي للسحب على المكشوف دون حدود]، وقد انقطعت تلك الموارد ولم تكن إدارات تلك الشركات مهيأة ولا مدربة على آليات الإدارة المالية وسبل التعامل مع سوق راس المال.

من جانب آخر، فقد تراكمت عبر سنوات الانغلاق وأثناء فترة الإصلاح الاقتصادي كثير من أسباب القصور الذاتية في شركات قطاع الأعمال العام لم تحظ بالعناية الواجبة مما أدى إلى تفاقم تأثيرها على مستويات الأداء وأهمها ما يلي:

- ميل الإدارة في شركات قطاع الأعمال العام – امتداداً لممارساتها أيام القطاع العام [ق.ع] إلى التباعد عن السوق وإهدار أسس التسويق الحديثة، والتركيز على وظيفة الإنتاج في الأساس ثم محاولة تصريف ما يتم إنتاجه بغض النظر عن أوضاع السوق واحتياجات العملاء.
- ضعف الأداء المالي وغياب أسس إدارة الأموال وسيطرة الفكر المحاسبي على قرارات الإدارة.
- تضخم الهياكل التنظيمية وسيطرة الفكر البيروقراطي وسيادة المفاهيم الواردة من الإدارة الحكومية التقليدية أو من التقاليد العسكرية حيث ترجع خبرات كثير من مسئولي تلك الشركات إلى العمل الحكومي أو القوات المسلحة أو الشرطة.
- تضخم الهياكل الوظيفية وعدم استثمار وتفعيل الطاقات البشرية المتاحة.
- تضخم المخزون السلعي وتراكم المنتجات غير المتوافقة مع طلب السوق.
- ضعف آليات البحث والتطوير والتجديد والتحديث، بل وندرة وجود وحدات للبحوث والتطوير في الشركات وتباعدها عن التماس المعونة والمساندة من مراكز البحث العلمي والتطوير التقني الوطنية أو الأجنبية. وبالتالي لم تعن تلك الشركات بتطوير المنتجات التي عانت من التقادم وتخلف مستوى الجودة بالقياس للتطورات العالمية والواصلة إلى السوق المصرية.
- ضعف آليات بناء وتنمية القدرات التنافسية، والبعد عن إدراك قيمة المنافسة وضروراتها وآلياتها بعد سنوات الانغلاق الطويلة التي مارست فيها تلك الشركات أعمالها بلا منافسة وتمتعت بمراكز احتكارية فرضتها بحكم السلطة وليس نتيجة الكفاءة أو التفوق الإنتاجي.
- ضعف الأساس التقني وإهدار فرص الاستفادة بتقنيات المعلومات، وارتفاع تكلفة الإنتاج نسبياً نتيجة استخدام تقنيات متقادمة.

- الانحصار في الحاضر وعدم الانشغال بالمستقبل، وندرة وجود خطط استراتيجية أو خبرات تعنى بهذا الأمر أصلاً.
- ضعف العلاقات مع المجتمع وعدم المشاركة في صنع الطلب وتطوير الأسواق.

وعلى الرغم من المشكلات والمعوقات السابقة، إلا أن هناك العديد من الفرص ومجالات النمو للإدارة المصرية تتمثل أساساً في السوق المصرية المتسعة والمتنامية [66 مليون مستهلك]، والأسواق العربية المتسارعة في النمو [180 مليون مستهلك]، وأسواق أفريقيا الواعدة، فضلاً عن السوق الأوروبية وأسواق دول الاتحاد السوفييتي القديم والصين ودول أمريكا اللاتينية وكذلك السوق الأمريكية. كما يتوفر لمنظمات الأعمال المصرية إمكانيات بشرية وتقنية في مجالات الحاسب الآلي وتقنيات المعلومات وتقنيات الإنتاج الجديدة. كما تتمتع الإدارة المصرية بوفرة الأيدي العاملة الرخيصة نسبياً والقابلة للتدريب واكتساب المهارات الجديدة، كما أن 95% على الأقل من مساحة مصر لا تزال غير مستغلة وقابلة للاستثمار.

حالة شركة من قطاع الأعمال العام[18]

الشركة موضع الدراسة هي إحدى شركات الصناعات الهندسية وتنتج أحد المنتجات الكهربائية، وقد عانت من مشكلات كثيرة نتيجة الأسباب السابق ذكرها تمثلت في التراجع المستمر لأرقام المبيعات وتضاؤل حصتها في السوق المحلي مع ضآلة أرقام الصادرات وعدم انتظامها، وأوضحت الدراسة التشخيصية أوجه القصور التالية:

- تضخم القطاع التجاري المسئول عن البيع والتسويق والمشتريات نتيجة زيادة عدد الإدارات التابعة واختلاف طبيعة الأعمال التي تقوم بها حيث تتطلب أعمال الشراء المحلي والخارجي إجراءات متخصصة وتتعامل في ظروف مختلفة تماماً عن طبيعة أعمال التسويق والبيع، وكذا فإن أنشطة مراكز الخدمة لها مشكلاتها الخاصة المختلفة عن أعمال التسويق والبيع للمنتج الأساسي. ويترتب على هذا الوضع زيادة العبء الوظيفي لرئيس القطاع مما يصعب معه التركيز على مشكلات التسويق والبيع ويقلل من سرعة الاستجابة لاقتراحات إدارات التسويق والبيع المحلي والتصدير.

---

18 تشير الحالة إلى شركة فعلية من قطاع الأعمال العام قام المؤلف بدراسة مشكلاتها وتقديم التقرير التشخيصي المدرج في هذا المبحث.

- توزع اهتمامات رئيس القطاع بين مختلف منتجات الشركة مع تنوعها واختلاف طبيعة الأسواق والعملاء لكل منها، الأمر الذي يمكن قبوله في حالة التركيز على القضايا الاستراتيجية، وهو الوضع الذي لا يتصور قيامه خاصة مع استمرار تراجع المبيعات وتزايد الانشغال بتلك المشكلة.
- التداخل بين اختصاصات بعض الإدارات التابعة للقطاع وذات الصلة بأعمال التسويق والمبيعات كما هو الحال فيما يتعلق بالحصول على توكيلات سلع أجنبية أو إبرام العقود الخاصة بالتسويق الخارجي حيث يبدو أن هذه الاختصاصات متكررة بين إدارة التسويق وإدارة التصدير والتخليص.
- لا يستفيد التنظيم الحالي للقطاع التجاري من ميزة التنظيم الجغرافي لنشاط التسويق والبيع حيث يقتصر الأمر على إفراد إدارة عامة لفرع القاهرة دون أن يمتد ذات الأساس بالنسبة لباقي مناطق السوق المحلية. ويثير اختلاف الأساس التنظيمي تساؤلات حول إمكانيات تعميق العمل التسويقي بالمناطق التي تتولاها الإدارة العامة للتسويق والإدارة العامة للمبيعات من ناحية، ومدى التنسيق الحاصل بينهما وبين الإدارة العامة لفرع القاهرة.
- انشغال إدارة التصدير والتخليص بأعمال التخليص في الأساس، بينما يقتصر التعامل في مجال التصدير على مدير الإدارة منفرداً على الرغم من اشتمال الهيكل الداخلي للإدارة على درجة مساعد مدير إدارة لدراسة الأسواق الخارجية وأخرى لمساعد مدير لدراسة العروض التصديرية وهما غير مشغولتين .
- قصور التنظيم الحالي للقطاع التجاري عن الوصول إلى الفئات الفاعلة في السوق و ذات التأثير على قرار المستهلك بشراء نوع المنتجات التي تطرحها الشركة في السوق .
- الاعتماد شبه الكلي في تحقيق المبيعات على مجموعة من الوكلاء رغم تراجع مسحوباتهم من الشركة ووضوح اتجاههم للتعامل مع المنافسين، وعدم وجود تقسيم تنظيمي مختص بهم.
- عدم كفاءة عمليات التخطيط التسويقي لاعتمادها على بيانات ومؤشرات غير ذات دلالة أكيدة بالنسبة لاتجاهات الطلب على منتجات الشركة، وعدم الاستفادة من نتائج تحليل الفرص والمخاطر SWOT الذي تعده إدارة التخطيط. كما أن الخطة الاستراتيجية أغفلت إحداث برامج محددة للتعامل مع المنافسين الأساسيين الذين ترصدهم دراسات إدارة التسويق.

- عدم وضوح تأثير الخطة الاستراتيجية للتسويق في توجيه أساليب التسويق والتوزيع و محاولات تنمية المبيعات، إذ رغم إعداد خطة التسويق فقد ظلت ممارسات التسويق على حالها التقليدي دون تغيير.
- عدم ترجمة الخطة التسويقية إلى خطط لتشكيل المزيج التسويقي و المتضمن خطة تشكيلة المنتجات، خطة التسعير، خطة الإعلان، و خطة منافذ التوزيع.
- ضآلة الموازنة المخصصة للأنشطة التسويقية حيث لا تتعدى 1.9% من إجمالي قيمة المبيعات في العام، مع الإشارة إلى أن النسبة الغالبة من تلك الموازنة تنفق على أحد الأنشطة التسويقية فقط وهو الإعلان.
- عدم وجود نظام لتقارير متابعة وتقييم الأداء التسويقي يقلل من فعالية الخطة ويهدر الجهد المبذول في إعدادها، وعدم الاستفادة من اختبارات السوق التي تتم دورياً لتقييم الأداء التسويقي وقياس أثر الحملات الإعلانية في تطوير الخطة التسويقية، وغياب نظام متكامل للمعلومات التسويقية يتم تشغيله آلياً وتحديثه بصفة مستمرة من مختلف المصادر الذاتية بالشركة أو الخارجية.
- وجود طاقة عاطلة تصل إلى 43% في المتوسط، كما لا توجد أي خطط واضحة لاستغلال تلك الطاقات العاطلة في إضافة منتجات جديدة أو في توجيهها للتشغيل لحساب الغير.
- تضخم المخزون من المنتجات النهائية إذ يشكل نسبة 70% من المبيعات السنوية مما يخلق مشكلة تمويلية تتمثل في ارتفاع تكلفة الاحتفاظ بهذا الحد الزائد من المخزون مما يشكل عبئاً إضافياً على تكاليف الإنتاج ويقلل من قدرة الشركة على المناورة في تخفيض الأسعار لمواجهة المنافسة لضآلة الهامش المتحقق.
- عدم وجود موازنة مستقلة لنشاط البحوث والتطوير، كما لا يتضمن الهيكل التنظيمي تقسيم مختص بهذا النشاط.
- تزايد قيمة الاقتراض طويل الأجل و السحب على المكشوف وتحمل الشركة أعباء تمويل نتيجة لذلك ما يقرب من 6.6% من إجمالي المبيعات.

> هذه الحالة متكررة بين شركات قطاع الأعمال العام، الأمر الذي يجعل إعادة الهيكلة واجباً وطنياً.

المنطق الأساسي في عمليات إعادة الهيكلة

تهدف عمليات إعادة هيكلة المنظمات إلى فحص كل جوانب المنظمة المادية والتقنية والبشرية، ودراسة التغيرات الطارئة على المناخ المحيط، والكشف عن العوامل المؤثرة في أداءها سلباً، ثم إعادة تصميم كافة عناصر المنظمة وفق معطيات جديدة تتفق مع الظروف السائدة والمتوقعة. وتتصف عمليات إعادة الهيكلة بكونها مخططة Planned ومتجددة Renewable كلما تغيرت الأوضاع ونشأت مبررات جديدة لإعادة النظر فيما تم هيكلته من قبل، ويباشرها مختصون Experts.

وتمر عملية إعادة الهيكلة بمراحل مهمة تبدأ بتشكيل فريق من بين العاملين بالمنظمة – ومن خبراء خارجيين بحسب قدرات المنظمة ومدى توفر الخبرة اللازمة في العاملين بها- يختص بإجراء الدراسة وإعادة التصميم. ومن المهم أن يكون الهدف من عمليات إعادة الهيكلة واضحاً للفريق المكلف حتى يشرع في تخطيط الدراسة واختيار آلياتها والفرق المعاونة، وتقدير الإمكانيات والموارد اللازمة للدراسة وإعادة الهيكلة، ثم رسم البرنامج الزمني للإنجاز.

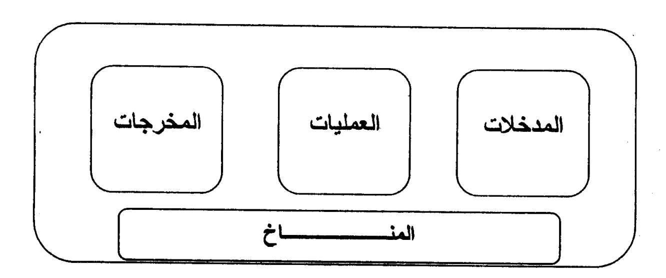
وتتضمن مرحلة تصميم دراسات إعادة الهيكلة تحديد المعايير والأسس التي سيتم في ضوءها تقرير رصد الحاجة إلى التغيير واتجاهات التطوير الممكنة، ويأتي في مقدمة هذه المعايير الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء التي تتضمنها الخطط الاستراتيجية للمنظمة، وكذا نتائج استطلاع أوضاع وإنجازات المنافسين والمنظمات الأحسن في السوق من خلال أسلوب القياس المرجعي .

ثم تكون المرحلة الثانية في عملية إعادة الهيكلة هي تنفيذ الدراسة بالعمل الميداني وتجميع المعلومات ورصد المؤشرات وإجراء التحليلات والدراسات المقارنة واستنتاج الأسباب المؤدية إلى المشكلات التي كانت محركاً لإعادة الهيكلة، والحلول والمقترحات لعلاج تلك الأسباب، وبرمجة تلك الحلول والمقترحات وتحديد متطلبات تنفيذها بنجاح.

وتأتي المرحلة الثالثة لوضع نتائج الدراسة وبرامج إعادة الهيكلة المستندة إليها موضع التنفيذ، ومتابعة آثارها وتقييم مدى ما تحقق عنها من تحسين في الأداء.

عناصر المنظمة موضع إعادة الهيكلة

لا تقتصر عمليات إعادة الهيكلة على مجرد تشكيل هيكل تنظيمي جديد كما يتصور البعض من مديري قطاع الأعمال العام، بل تشمل جميع عناصر المنظمة وبدرجات متناسبة حتى ولو كان الهدف هو إعادة التنظيم حتى تتوازن وتتكامل كل العناصر في منظومة متناغمة. ويمكن التعرف على مجالات إعادة الهيكلة الأكثر أهمية إذا نظرنا إلى منظمة الأعمال باعتبارها نظام متكامل يتكون من المدخلات، العمليات، والمخرجات وفق الشكل التالي:



وبالتالي تتعدد مجالات إعادة الهيكلة على النحو التالي:

1. إعادة هيكلة المدخلات [الموارد البشرية والمالية والتقنيات والمعلومات].
2. إعادة هيكلة العمليات [التي يشار إليها عادة بإعادة الهندسة Reengineering] .
3. إعادة هيكلة المخرجات [تشكيلة المنتجات والخدمات التي تطرحها الشركة في السوق].
4. إعادة هيكلة علاقة الشركة مع المناخ المحيط سواء من حيث تعديل الموارد المستوردة من المناخ أو تغيير وتطوير أساليب التعامل مع مفردات المناخ أو تطوير المخرجات التي تقدمها الشركة للمناخ المحيط.

وفي جميع الحالات فإن منطق إعادة الهيكلة واحد، وهو البحث عن تصميم جديد [أو اختيار جديد] لعنصر أو أكثر من عناصر المنظمة لتتوافق مع ظروف وأوضاع جديدة في المناخ، ثم تنسيق باقي العناصر وربطها في نسيج متكامل.

وقد عبر Richard L. Nolan & David C. Croson عن فكرة إعادة الهيكلة "الشاملة" بوصف " التدمير الخلاق" Creative Destruction[19] والتي تتم في ستة مراحل كما يلي:

1. تصغير المنظمة وتقليل عدد العاملين فيها — Downsizing
2. استعادة التوازن الديناميكي بين عناصر المنظمة — Seek Dynamic Balance
3. بناء استراتيجية لاختراق السوق — Develop a Market-Access Strategy
4. التحول إلى التوجه بالعملاء ورغباتهم — Become Customer Driven
5. تنمية استراتيجية لإغلاق السوق في وجه المنافسين المحتملين — Develop a Market-Foreclosure Strategy
6. التوجه إلى السوق العالمي — Pursue Global Scope

وبصفة عامة، فإن ضرورات الواقع المعاصر تجعل عمليات إعادة الهيكلة لشركات قطاع الأعمال العام - بل وشركات القطاع الخاص أيضاً - أمراً لازماً لضمان التوافق الإيجابي بين عناصر وآليات ومخرجات تلك الشركات وبين متطلبات وظروف الأسواق المتميزة باستمرار.

---

19 Richard L. Nolan and David C. Croson, Creative Destruction – A Six-Stage Process for Transforming the Organization-, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

المبحث السادس

تنظيـــم المشروعــــات الكبـــــرى[20]
[نموذج الميناء المحوري بشرق التفريعة]

[20] أعدت هذه الدراسة بناء على طلب مركز بحوث النقل البحري بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري لاقتراح الإطار التنظيمي للميناء المحوري بمنطقة شرق التفريعة – بورسعيد.

تمهيد

نقدم في هذا المبحث نموذجاً للتفكير في كيفية تصميم نظم خاصة لإدارة المشروعات الحكومية ذات الطبيعة الخاصة، والتي لا تستجيب بسهولة إلى نمط الإدارة الحكومية التقليدية. وينطبق هذا الوصف على مشروعات الميناء المحوري بشرق التفريعة أو مشروع توشكى أو غيره مما كان يطلق عليه المشروعات العملاقة.

المرتكزات الأساسية للمشروع المقترح لإدارة الميناء المحوري

1. إن إقامة الميناء المحوري الجديد والمنطقة الحرة شرق تفريعة قناة السويس تمثل مشروعاً عملاقاً يستهدف تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية بمعدلات غير مسبوقة في هذا الجزء من مصر، ومن ثم المساعدة على رفع معدل النمو للاقتصاد القومي بشكل عام.
2. يتم إنشاء الميناء والمنطقة الحرة الجديدة في عصر تتعاظم فيه المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية على الساحات المحلية والإقليمية والعالمية بما يحتم استحداث أنماط تنظيمية وأساليب إدارية متميزة تختلف جذرياً عن السائد في الموانئ والمناطق الحرة الأخرى بمصر.
3. سوف يتم إنشاء الميناء والمنطقة الحرة بالتعاون مع جهات أجنبية لها مصالح كبيرة في التواجد في هذا الجزء من العالم، وكذلك تتمتع بقدرات مالية و تكنولوجية هائلة، الأمر الذي يجعل النمط التنظيمي والأسلوب الإداري المتميزين والمتناسبين مع السائد لدى تلك الجهات الأجنبية أمراً محتماً وإلا سيكون من الصعب إغراءها بالاستثمار في هذا المشروع وسيكون أمامها من البدائل في المنطقة ما قد يمثل تهديداً كبيرا لفرص قيام مشروعنا في بور سعيد.
4. أن المشروع الجديد حال قيامه سوف يتعامل في سوق تتسم بالمنافسة الشديدة من موانئ أخرى موجودة أو محتمل قيامها في الجوار تريد أن تسحب حركة التجارة العابرة وخاصة تجارة الحاويات من مصر، مما يبرر ضرورة التميز الإداري والتطور التنظيمي وديناميكية القيادة في هذا المشروع لتكون قادرة على التعامل مع المنافسة وخلق واستثمار القدرات التنافسية.
5. أن النمط التنظيمي والأساليب الإدارية المتبعة حالياً في الموانئ والمناطق الحرة المصرية تعتمد أساساً المنطق الحكومي القائم على المركزية

الشديدة وعدم الحساسية لتطورات السوق، وافتقاد القدرة أو الرغبة على التعامل بمنطق المنافسة لاستقطاب العملاء والعمل على تحقيق مستوى الأداء الذي يضمن رضاءهم، كل ذلك نابع من حقيقة الموقف الاحتكاري الذي تتمتع به إدارات تلك الموانئ والمناطق الحرة حيث لا تستشعر المنافسة من الداخل إذ تسيطر على كل أنشطة ومرافق الموانئ والمناطق الحرة حتى ما سمحت للقطاع الخاص أن يتعامل فيه فهو يتم تحت إشرافها وفي حدود التعليمات الصادرة عنها. كذلك فإن إدارات تلك الموانئ والمناطق الحرة غير حساسة للمنافسة الخارجية إذ تدير أعمالها بمنطق حكومي لا يعتمد الربح والخسارة كأساس لتقييم الأداء والحكم على الكفاءة، وإنما يقوم على مباشرة السلطة وإنفاق الاعتمادات المقررة في الميزانيات، وحتى لو تحقق فائض من عمليات وأنشطة الميناء أو المنطقة الحرة فإنه لا يعود عليها بشيء بل يرحل إلى الخزانة العامة للدولة.

6. أن التوجه العام للسياسة الاقتصادية في مصر يركز على تصعيد و تنمية دور القطاع الخاص في تملك وتشغيل وإدارة الجانب الأكبر من الأنشطة الإنتاجية في البلاد، وأن الجزء الأكبر من استثمارات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مخصص للقطاع الخاص. كذلك اتجهت الدولة للسماح للقطاع الخاص بإنشاء المطارات والطرق والمرافق الأساسية التي كانت حكراً على الأجهزة الحكومية، الأمر الذي يجعل الدور المنتظر للقطاع الخاص في إنشاء وتشغيل وإدارة الميناء المحوري الجديد والمنطقة الحرة بالغ الأهمية.
7. أن ما هو متاح الآن للإدارة المصرية من إمكانيات علمية وتكنولوجية تتمثل في طفرة تكنولوجيا الحاسبات الآلية والمعلوماتية ووسائل الاتصال والتواصل بالبريد الإلكتروني والإنترنت وغيرها من المستحدثات، يمثل قاعدة رئيسية لا بد من الاعتماد عليها واستثمارها بقوة في إدارة وتشغيل الميناء المحوري الجديد والمنطقة الحرة حيث تمثل لغة العصر الذي لن تستطيع أي إدارة تجاهلها وإلا خرجت من السوق تماماً.

السمات الضرورية في تنظيم الميناء والمنطقة الحرة

هناك بدائل تنظيمية مختلفة يمكن النظر في اعتماد أي منها عند إقامة الميناء المحوري والمنطقة الحرة، ولكن لا بد أن تعكس هذه البدائل جميعها الفكر الجديد والمتطلبات الخاصة التي تتفق مع المفاهيم والمرتكزات الأساسية التي أوضحناها، لذا يجب أن يتصف أي بديل تنظيمي بالسمات التالية:

- التخلص من نمط الإدارة الحكومية والتحرر من القواعد المنظمة للعمل في الهيئات والمصالح والأجهزة الحكومية، وكذا التخلص من القيود التي لا تزال تعاني منها شركات قطاع الأعمال العام.
- تأكيد سياسة التخطيط والتوجيه من جانب الدولة في شكل استراتيجيات عامة تضعها الجهات الحكومية المسئولة عن سياسة الموانئ وتلك المختصة بالمناطق الحرة مع ترك المسئولية والسلطة كاملة للجهة القائمة على التشغيل والإدارة في الميناء والمنطقة الحرة الجديدين.
- التكامل والتنسيق المستمرين بين إدارة الميناء المحوري الجديد وإدارة المنطقة الحرة الجديدة باعتبارهما عنصرين أساسيين في منظومة واحدة.
- التكامل والتنسيق المستمرين بين إدارتي الميناء والمنطقة الحرة وبين إدارة منطقة سيناء بشكل عام باعتبارها قطب تنموي أساسي.
- اعتماد التوجه التسويقي Marketing Orientation أساساً في التخطيـــط وتصميم كل نظم وأساليب العمل في الميناء والمنطقة الحرة بما يكفل القدرة على التعامل مع المنافسة وتحقيق رضاء العملاء.
- تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيات الإدارية المتطورة في كافة عمليات الميناء والمنطقة الحرة، وإعمال أسس ومبادئ الجودة الشاملة والالتزام بمعايير ومواصفات الجودة العالمية.
- التحرر من المفهوم الضيق للميناء باعتباره مجرد مكان لرسو السفن وتفريغ البضائع وشحنها، والانطلاق إلى المفهوم الحديث لميناء يتعامل بالدرجة الأولى في تداول الحاويات، وتتوفر به خدمات تتكامل مع أنواع الأنشطة الاقتصادية الصناعية والتجارية وأنشطة الخدمات التي ستوجد بالمنطقة الحرة.
- القدرة على متابعة التطورات في صناعة النقل بالسفن، والتنبؤ بتلك التطورات والحركة السريعة للإعداد لمواكبتها وتهيئة متطلبات التعامل معها بما يحقق رغبات الشركات الملاحية العملاقة.
- توفير نظم تشغيل عالية الكفاءة تستخدم معدات وآليات متقدمة تقنياً ومتابعتها بالتطوير والتحديث من خلال توفير الاستثمارات وإمكانيات البحث والتطوير R & D .
- التوائم مع التطور في تنوع اهتمامات و أنشطة الشركات الملاحيـة العملاقـة التي تشمل المشاركة في إدارة الموانئ، ومحطات تداول الحاويات، والنقل متعدد الوسائط إلى جانب النشاط التقليدي في تشغيل السفن، وبذلك يكون الميناء الجديد مركزاً عالمياً لتحميل البضائع.

- التكامل مع شبكة الموانئ الروافد والقدرة على التأثير في كفاءة شبكة الطرق والوصلات البرية لسرعة انسياب البضائع إلى الداخل.
- التكامل في مختلف الخدمات بالميناء من أعمال الجمارك والحجر الصحي والزراعي والأمن والتخزين والشحن والتفريغ والتموين وغيرها، وإخضاعها جميعاً لسيطرة إدارة الميناء .

النمط التنظيمـــــي المقترح

من الشائع في مصر وغيرها من الدول النامية والمتقدمة أن يقوم على إنشاء و تشغيل وإدارة المرافق العامة ـ ومنها الموانئ والمناطق الحرة ـ أجهزة حكومية تتخذ شكل مصالح أو هيئات عامة، وقد تعهد تلك الأجهزة أو الهيئات ببعض الأنشطة إلى شركات خاصة للقيام بها، ولكن تظل لتلك الأجهزة الحكومية السيطرة الكاملة على كل ما يتصل بالميناء بما فيها الأنشطة التي تباشرها شركات خاصة. ومن الواضح أن هذا النمط مستبعد بالنسبة لحالة الميناء المحوري في بور سعيد والمنطقة الحرة المصاحبة له نظراً للسلبيات التي يثيرها والتي تعاني منها الموانئ الحالية.

وفي ضوء السمات السابق تحديدها يكون النمط التنظيمي المقترح على النحو التالي:

1. يسند إنشاء وتشغيل وإدارة مشروع الميناء والمنطقة الحرة ببور سعيد إلى شركة قومية كبرى يصدر بتكوينها وتنظيم شئونها قانون خاص بما يضمن منحها كل الصلاحيات اللازمة وفقاً لقواعد الالتزام.
2. تؤسس الشركة بواسطة عدد من المؤسسين الرئيسيين مصريين وأجانب الذين يوفرون جانباً مهماً من رأس المال المدفوع. ويتصور أن يكون من بيـن المؤسسـين هيئـة قنـاة السـويس وشـركاتها،هيئة البـترول وشركاتها، بنك الاستثمار القومي، البنوك التجارية وشركات التأمين، شركات الملاحة والنقل البحري، شركات الخدمات والتوكيلات الملاحية، رجال الأعمال وكبار المستثمرين . كما يمكن أن يدعى مستثمرون أجانب للمساهمة في تكوين الشركة المقترحة، ويتصور أن يهتم بهذا المشروع من الجانب الأجنبي شركات الملاحة والنقل البحري العالمية الراغبة في التواجد لضمان استثمار الموقع المتميز وفرص التجارة النامية في المنطقة، شركات النقل متعدد الوسائط الكبرى في العالم، هيئات الموانئ العالمية، بنوك الاستثمار الدولية، الشركات العالمية العاملة في حقول تقنية المعلومات ونظم الاتصالات، الشركات الصناعية والتجارية العالمية

ذات الاهتمام بأسواق المنطقة والراغبة في تطوير وتحديث سبل توصيل منتجاتها إلى أسواق المنطقة بأسرع وأكفأ السبل وأقلها تكلفة ومخاطرة، والشركات الصناعية والتجارية وشركات الخدمات العالمية التي ترغب في التواجد بالمنطقة الحرة الجديدة.

3. من المهم أن يطرح جزء من رأس المال المصدر للاكتتاب العام بين المواطنين والمستثمرين العرب والأجانب في طرح عالمي على النحو الذي باشرته لبنان عند طرح أسهم شركة سوليدير التي أنشأت لإعادة بناء وتعمير منطقة وسط بيروت في أعقاب انتهاء الحرب الأهلية اللبنانية. كما يمكن إصدار سندات بسعر فائدة مناسب وطرحها في الأسواق المالية العالمية لجذب المستثمرين الأكثر حرصاً في قراراتهم الاستثمارية وخاصة صناديق الاستثمار المحلية والدولية وهيئات المعاشات Pension Funds .

4. ينص في قانون إنشاء الشركة على منحها التزام إنشاء وتشغيل وإدارة مشروع الميناء المحوري والمنطقة الحرة شرق تفريعة قناة السويس لمدة أربعين عاماً قابلة للتجديد، وفي ضوء نتائج التشغيل ومدى الكفاءة في تحقيق الأهداف التنموية الكبرى من قيامها.

5. تعتبر الشركة المقترحة شركة قابضة Holding Company يتفرع عنها شركات متخصصة حيث تتولى كل شركة أحد مجالات النشاط على النحو التالي على سبيل المثال:

- شركة إدارة وتشغيل ميناء بور سعيد المحوري.
- شركة إدارة تشغيل محطة الحاويات بالميناء.
- شركة إدارة وتشغيل مناطق التخزين والمستودعات.
- شركة إدارة المنطقة الحرة.
- شركة إدارة أنشطة الخدمات الملاحية بالميناء.
- شركة خدمات تموين السفن.
- شركة أعمال الصيانة والخدمات الإنشائية.
- شركة لإدارة الأنشطة العقارية.
- شركة إدارة وتشغيل أنشطة التداول والنقل البري.
- شركة إدارة وتشغيل مركز التوزيع Loading Center .

قضايا استراتيجية

يثير هذا الاقتراح القضايا الاستراتيجية التالية التي تتطلب دراسات خاصة لضمان كفاءة التطبيق:

1. طبيعة دور الشركة القابضة والوظائف الاستراتيجية التي تقوم بهـــا.
2. تحديد وتوضيح علاقات الشركة القابضة بالأجهزة الحكومية ذات الاختصاص في أعمال الميناء والمنطقة الحرة.
3. تحديد علاقات الشركة القابضة بأجهزة التعمير والتنمية المسئولة عن المشروع القومي لتنمية سينـــاء.
4. تحديد وتوضيح علاقة الشركة القابضة بهيئة قناة السويـــس.
5. تحديد طبيعة دور الشركة القابضة بالنسبة للشركات المتخصصة التابعة لهـــا.
6. توضيح علاقات الشركات المتخصصة التابعة للشركة القابضة بعضها ببعـــض.

1. دور الشركة القابضة ووظائفها

تمثل الشركة القابضة للميناء والمنطقة الحرة المستوى الاستراتيجي الذي يتولى مباشرة الوظائف التالية:

- التخطيط الاستراتيجي للميناء في ضوء الخطة الاستراتيجية القومية الشاملة للموانئ المصرية.
- التخطيط الاستراتيجي لتعامل الميناء الجديد مع تطورات صناعة النقل البحري ومستقبل حركة الحاويات بالموانئ المصرية عموماً وميناء بور سعيد المحوري على وجه الخصوص.
- التخطيط الاستراتيجي لتنسيق استحداث واستخدام خطة للنقل متعدد الوسائط لضمان تداول الحاويات بأقل تكلفة وأسرع وقت.
- التخطيط الاستراتيجي لتطوير منطقة قناة السويس والميناء المحوري ببور سعيد لتصبح مركزاً عالمياً للتوزيع الشامل، مع توفير عوامل الجذب و تقنيات النقل متعدد الوسائط وأعمال التخزين والفحص أثناء مراحل التوزيع المختلفة.
- التخطيط الاستراتيجي لتطوير شبكة معلومات متكاملة تعكس أحدث التقنيات الهادفة إلى ربط كافة مرافق وأنشطة الميناء والشركات العاملة و الشركات المتعاملة والأسواق المعنية، وتوفير تدفقات منتظمة ومستمرة و محدثة من المعلومات التي تحقق احتياجات مختلف المستويات و الاستخدامات الإدارية من ناحية ، كما تحقق للعملاء مزايا المتابعة المستمرة لموقف و حركة بضائعهم في مختلف مراحل تداولها في مرافق الميناء و المنطقة الحرة المختلفة.

- التخطيط الاستراتيجي للاحتياجات الاستثمارية للميناء والمنطقة الحرة (احتياجات الشركات القائمة على الإدارة و التشغيل)، واختيار أنسب بدائل التمويل وتدبير عوامل الجذب المناسبة للمستثمرين وضمان كفاءة الاستخدام وتحقق العوائد المجزية.
- التخطيط الاستراتيجي لتسويق الميناء والمنطقة الحرة على المستوى العالمي وتنشيط الاتصالات مع المراكز التجارية العالمية ومصادر حركة النقل البحري القادمة إلى المنطقة.
- تخطيط استراتيجيات التعاون والتحالف مع الشركات العالمية والموانئ المماثلة التي يمكن تعظيم قدرات ميناء بور سعيد بالدخول معها في تحالفات تستهدف تحقيق التكامل وتوفير أفضل الخدمات للعملاء و/ أو تحييد تلك الموانئ وتحجيم قدراتها التنافسية.
- التخطيط الاستراتيجي لتطوير سياسات ونظم إدارة وتنمية الموارد البشرية لمختلف الشركات والتخصصات اللازمة للميناء والمنطقة الحرة و للشركات الصناعية والتجارية والخدمية العاملة بالمنطقة.
- تخطيط استراتيجيات التطوير والتحديث لكافة العمليات والأنشطة بالميناء والمنطقة الحرة، وتوفير إمكانيات للبحوث والتطوير وتنسيق التواصل والتعاون مع مراكز البحوث والتطوير العالمية في مجالات إدارة وتشغيل الموانئ والمناطق الحرة.
- التخطيط الاستراتيجي ووضع القواعد والمعايير العامة لسياسات تسعير الخدمات في ضوء اقتصاديات التشغيل وظروف المنافسة العالمية والضوابط الحكومية.
- المتابعة الاستراتيجية لأداء الشركات المتخصصة التابعة ومدى النجاح في تحقيق الأهداف الكبرى للمشروع، والتدخل بالمساندة والتقويم عند اللزوم دون الانزلاق إلى التدخل في أمور تنفيذية هي من اختصاص ومسئولية إدارات الشركات.
- التخطيط لتنمية وإدارة العلاقات الاستراتيجية بين المشروع وبين أجهزة الدولة المركزية والمحلية لضمان توفير الظروف المناسبة لنجاح المشروع، وتنسيق الاتصالات مع كافة الجهات الرسمية المختصة على المستوى الاستراتيجي لما يحقق أهداف المشروع.
- تنسيق و إدارة علاقات المشروع الاستراتيجية مع الشركات والهيئات والمنظمات العالمية ذات الاختصاص.

2. علاقات الشركة القابضة بالأجهزة الحكومية

سيكون على الشركة القابضة مسئولية أساسية في تنسيق العلاقات مع الأجهزة الحكومية ذات الاختصاص في أعمال الموانئ والمناطق الحرة على المستويين المركزي والمحلي، ويأتي في مقدمة تلك الجهات وزارات النقل البحري، المالية، الداخلية، الدفاع، الصحة، الزراعة، الاقتصاد، الاتصالات والمعلومات، وهيئة موانئ البحر الأحمر. والمفهوم أن قيام الشركة القابضة وتنظيمها بقانون خاص يستهدف إسناد الجانب الأكبر من اختصاصات هذه الوزارات والهيئات إليها باعتبارها وكيل عنها وفقاً لنظام الالتزام (دون الإخلال بحق تلك الجهات في التقييم الدوري لكفاءة الشركة القابضة و شركاتها التابعة في تنفيذ تلك الاختصاصات)، ومن المتصور تنسيق العلاقات مع تلك الجهات الحكومية المركزية على النحو التالي:

- يتم التنسيق على المستوى الاستراتيجي بتشكيل مجلس أمناء للشركة القابضة Board of Trustees يضم أعضاء من هيئة الوزارة وبعض المحافظين ذوي العلاقة وشخصيات عامة من رجال الأعمال وأصحاب الخبرات التقنية والإدارية في مجالات عمل الشركة، على أن ينص على تشكيل المجلس واختصاصاته في قانون إنشاء الشركة.[21] وتأكيداً لسلطة هذا المجلس. ينبغي النص في قانون إنشاء الشركة على الاختصاصات التي ستوكل إلى الشركة القابضة سحباً من الوزارات والجهات المختصة أصلاً (يدخل في ذلك أعمال الأمن الداخلي، تحصيل الرسوم الجمركية ورسوم الخدمات المختلفة، أعمال الحجر الصحي والزراعي، أعمال الإرشاد والخدمات الملاحية وإدارة الأرصفة و محطات الحاويات، المستودعات....)، كذلك يضم أعضاء يمثلون تلك الجهات السيادية في مجلس إدارة الشركة القابضة.

---

21 نشر الأهرام يوم 13 أغسطس 2001 نبأ زيارة الدكتور عاطف عبيد رئيس مجلس الوزراء لميناء شمال السخنة الجديد وقراره بتشكيل " لجنة أمناء تضم ممثلين عن جميع الوزارات، تجتمع أسبوعياً للرد على استفسارات المستثمرين، وحل مشكلات إدارة الميناء، كما تقرر إنشاء مجمع للهيئات الحكومية المشاركة في إدارة الميناء، تكون له صلاحيات إصدار القرارات الفورية دون الرجوع إلى الوزارات أو الهيئات المعنية. أشارت الأهرام إلى أن قرار رئيس مجلس الوزراء يستهدف تسهيل العمل بالميناء الجديد، مراعاة لطابعه الخاص، مما يشجع على الاستثمار به، وجذب خطوط الملاحة العالمية إليه.

- كما يكون من المفيد إعارة عناصر من الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة من تلك الوزارات والهيئات إلى الشركة القابضة للعمل بالإدارات المختصة بالتخطيط لضمان تمثيل متطلبات الجهات الحكومية في برامج النشاط (بما لا يتعارض مع صلاحيات ومسئوليات الشركة القابضة وحريتها في الحركة المكفولة بقانون إنشاءها). ويراعى دائماً اختيار عناصر من المتميزين من تلك الجهات الحكومية لمباشرة العمل على المستوى التنفيذي بالشركات التابعة كل في مجال اختصاصها، ويجب في جميع الأحوال اعتبار هؤلاء الأفراد من العاملين بالشركة القابضة ويعاملون بنفس نظمها .

3. علاقات الشركة القابضة بأجهزة تعمير وتنمية سيناء

إن أحد أهداف إقامة الميناء المحوري والمنطقة الحرة شرق تفريعة قناة السويس ببور سعيد أن تصبح منطقتي سيناء وبور سعيد منطقة حرة عالمية للصناعة والتجارة، ومن ثم فإن التنسيق بين إدارة المشروع وبين الأجهزة المسئولة عن تنفيذ المشروع القومي لتنمية سيناء يصبح أمراً ضرورياً نظراً للتأثيرات المتوقعة على مشروع تنمية سيناء نتيجة للتحولات المنتظرة في معدلات التجارة المارة بقناة السويس وانتقال محور النشاط الاقتصادي المصري نحو الشرق وتركيز الجانب الأكبر من تجارة مصر الدولية في ميناء بور سعيد الكبرى. ويمكن تحقيق التنسيق المطلوب من خلال الآليات التالية:

- مراجعة وتحديث المشروع القومي لتنمية سيناء لإدخال البعد الجديد الناشئ عن قيام مشروع الميناء المحوري والمنطقة الحرة شرق التفريعة وتعديل البرامج والخطط السابق إقرارها لإدماج المنطقة الحرة كعامل جذب للتصنيع و التنمية الاقتصادية بما ينعكس على توجهات التنمية في سيناء.
- تمثيل الشركة القابضة وشركاتها المتخصصة في كافة اللجان المختصة بالتخطيط وإقرار المشروعات ضمن المشروع القومي لتنمية سيناء.
- تمثيل رؤساء أجهزة التعمير المختصة في مجالس إدارة الشركات التابعة ذات العلاقة.
- مشاركة الشركة القابضة لميناء بور سعيد الكبرى وشركاتها التابعة في تنفيذ مشروعات تنمية سيناء من خلال الدخول في المناقضات المطروحة والتنافس بكفاءة للفوز بعقود تنفيذ تلك المشروعات.

4. علاقات الشركة القابضة بهيئة قناة السويس

تمثل العلاقات مع هيئة قناة السويس عنصرا محوريا في نجاح مشروع الميناء والمنطقة الحرة نظراً للدور الرئيسي الذي تمثله قناة السويس كشريان مائي حيوي للتجارة العابرة في تلك المنطقة. ولا بد أن تقوم العلاقات بين الطرفين على أساس إدراك تبادل المصالح وأن الهدف هو في النهاية تحقيق الصالح الوطني و الحفاظ على الدور المتميز والمركز التنافسي لقناة السويس في مواجهة التطورات المستمرة في صناعة النقل البحري واقتصادياته والتحديات والتهديدات الناشئة من موانئ منافسة والتي تتعرض لها قناة السويس ذاتها.

ويمكن النظر إلى التنسيق المطلوب بين هيئة قناة السويس والشركة القابضة لميناء بور سعيد الكبرى على أنه نوع من التحالف Alliance في مواجهة المنافسة المشتركة للطرفين، ويمكن أن يتخذ هذا التحالف الصور التالية:

- مشاركة هيئة قناة السويس في تأسيس الشركة القابضة والشركات التابعة لها بنسب مؤثرة من رأس المال تضمن لها تمثيلاً معقولاً في مجالس إدارتها، فضلاً عن ضم رئيس هيئة قناة السويس إلى عضوية مجلس أمناء الشركة القابضة.
- ضم رئيس الشركة القابضة وعدد من أفراد الإدارة العليا بها إلى عضوية مجلس إدارة هيئة قناة السويس، على أن ينص على ذلك في قانون إنشاء الشركة القابضة.

5. علاقات الشركة القابضة بشركاتها

سوف تخضع هذه العلاقات للنمط المعتاد في علاقة الشركة الأم بتوابعها، حيث تكون كل شركة تابعة وحدة اقتصادية مستقلة تماماً يتولى إدارتها مجلس إدارة له كل الاختصاصات والصلاحيات التي يكفلها له القانون وعليه مسئوليات تحقيق النتائج والأهداف المتفق عليها. ويكون لكل شركة تابعة تنظيمها الإداري وهياكلها الوظيفية والمالية ونظم العمل المتناسبة مع طبيعة الأنشطة التي تباشرها وظروف الأداء. وتراقب الشركة القابضة شركاتها التابعة بنظام المحاسبة على النتائج والأهداف، وتنحصر تدخلاتها في حدود المساندة والدعم الطبيعيين دون تدخل في المسائل التنفيذية. وترتبط الشركات التابعة بالشركة الأم بشبكة معلومات فورية On-line، كما يمكن تطوير شبكة انترانت Intranet لتسهيل تبادل المعلومات بينها جميعاً.

6. العلاقات بين الشركات التابعة بعضها البعض

ستكون التعاملات بين الشركات التابعة للشركة القابضة على أسس السوق وعوامل العرض والطلب شأنها شأن علاقاتها بأي شركات خارجة عن نطاق منظومة الشركة القابضة. وستكون معايير الكفاءة والقدرة التنافسية والجودة هي محددات التعامل بين تلك الشركات بعضها البعض.

ويحقق التصور التنظيمي المقترح عدة مزايا أهمها مواكبة الحركة العالمية حيث تتحول كثير من الإدارات الحكومية للموانئ والمطارات وغيرها من مرافق الخدمات الكبرى في كثير من دول العالم إلى نمط الشركات المتحررة، كما أن الاعتماد على القطاع الخاص الوطني والأجنبي في تمويل وإقامة وتشغيل المشروع يحتم صيغة الشركة وليس الجهاز أو الهيئة الحكومية لإدارة الميناء والمنطقة الحرة.

المبحث السابع

مدخل الإدارة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم الجامعي في مصر[22]

---

22 هذا المبحث مأخوذ بتصرف من ورقة أعدها المؤلف ضمن أعمال اللجنة القومية لتطوير التعليم الجامعي والعالي وطرحت للنقاش في 13 يناير 1999 وقبلت ضمن أوراق اللجنة الرسمية.

مقدمـــــــــة

شـهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية عددا من المتغـيرات الأساسية والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو. كذلك أثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم إلى الحد الذي يبرر القـــول بأننا نعيش " عالم جديد " يختلف كل الاختلاف عن الفترة السابقة التي استمرت حتى بدايات الثمانينات من هذا القـــــــــــرن.

وتتركز أهم عوامل ومسببات التغيير الذي ساد العالم – ولا يزال – في الثورة العلمية، الطفرات والإنجازات التقنية غير المسبوقة، الثورة الهائلة في مجالات الاتصالات، والطفرات الهائلة في تقنيات الحاسبات الآلية والتراكمات المتوالية في قدراتها الحسابية وحجم الذاكرة وسرعة العمليات التي تؤديها والسهولة الفائقة والتيسير المتواصل في أساليب التعامل معها، وما نتج عن التكامـــل والاندماج بينها وبين تقنيات الاتصالات والإلكترونيات من بزوغ تقنية المعلومات بكل ما تعنيه من إمكانيات وآفاق لا محدودة. وقد ترتب على تلك المتغيرات نشأة ظاهرة " العولمة " Globalization والتي أطلقت التواصل والتفاعل في الأنشطة الإنسانية بما يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لاغية بذلك حدود المكان وقيود الحركة والاتصال والتخفف من قيـــود الوقت والزمان. وكانت المحصلة الرئيسية للعولمة أن مفـاهيـــم ونظـم وأساليب التعامل في مختلف مجالات الحياة التي سادت العصر السابق عليها لم تعد تتناسب مع معطيات العصر الجديد، بل وأصبحت عائقا رئيسيا يحـــول دون الاستفادة من الفرص التي تتيحها العولمة والتقنيات المساندة لها،الأمر الذي يوجب البحث فـــي ابتكار وتنمية منظومات جديدة من المفـاهيم والـنظـــم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.

وقد أصبح الانخراط في سلك العولمة يرادف " المعاصرة الحديثة"، وتتباين المجتمعات في درجات التهيؤ والاستعداد لهذا الانخراط الذي يقتضي الأخذ بجملة عناصر ثورة العولمة الجديدة، وليس يجدي الأخذ ببعض من عناصرها والقصور في العناصر الأخرى، حتى تتاح للمجتمع فرص المشاركة في العالم الجديد وإلا يتعرض للتهميش على خريطة العالم. وللجامعات ومؤسسات التعليم العالي دور رئيسي في تأهيل المجتمع للانخراط في سلك العولمة والأخذ بعناصر " المعاصرة الجديدة".

آثار العولمة على التعليم الجامعي

تتعرض منظمات التعليم الجامعي المعاصرة – وبصفة خاصة في مصر – إلى تحديات تهدد إمكانياتها وجودة مخرجاتها وأيضاً وجودها ذاته حيث يتصور [وقد حدث هذا فعلا] أن تنشأ منظمات تعليمية بديلة تستخدم التقنيات الجديدة وتتعاطى مفاهيم العولمة ابتداء، ومن ثم تلغي احتياج الناس إلى المنظمات التعليمية التقليدية] هناك جامعات الفضاء التي تتعامل مع طلابها عبر القنوات الفضائية والأقمار الصناعية، وكذا الجامعات " التخيلية" Virtual التي تعمل من خلال شبكة الإنترنت]، فضلاً عن الاجتياح المنتظر من الجامعات الأجنبية الأكثر توافقاً مع متطلبات العولمة والأعلى قدرة في استخدام تقنياتها .

وتتزايد خطورة تهديدات العولمة لمنظومة التعليم الجامعي نتيجة لأوضاع ذاتية تعاني منها هذه المنظومة إذ تتباعد الفلسفة الأساسية التي تقوم عليها عن التوجهات والمعطيات الجديدة في مجالات التعليم الجامعي التي أنتجتها العولمة، والتي تنهض في الأساس على تكثيف استخدام تقنيات المعلومات في كافة المجالات وتنمية التنظيمات الجامعية المرنة وتطبيق تقنيات تعليمية متطورة تنمي المشاركة الفاعلة من الدارسين والالتحام الشديد بأسواق العمل ومجالات النشاط التي يفترض أن يعمل بها الخريجون وإفساح حيز كبير للمبادرات الخاصة للأفراد والجماعات والمنظمات الأهلية في إنشاء وإدارة وتطوير الجامعات وتقلل إلى حد بعيد من التقييد الحكومي لنظم وآليات التعليم الجامعي.

ومن ثم تقل قدرة منظمات التعليم الجامعي الحكومية على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية والخاصة ذات الحركة الأسرع والمرونة الأقدر على التكيف مع متطلبات أسواق العمل وتطورات تقنيات التعليم .

مشكلات منظومة التعليم الجامعي المصرية

تعاني الجامعات المصرية – الحكومية والخاصة، بل وكثير من الجامعات العربية أيضاً – من مشكلات تقلل فعالياتها وقدراتها على المنافسة والصمود في عصر العولمة وتقنيات المعلومات والاتصالات، أهمها:

- انحصار الجامعات الحكومية في الحيز المحلي وعدم انطلاقها إلى التعامل مع المصادر العالمية] الخارجية] سواء في استقطاب الطلاب أو أعضاء هيئات التدريس أو مصادر المعرفة العلمية والتقنية، أو مصادر التمويل.

- البطء الشديد في استجابة الجامعات والمعاهد الحكومية لمطالب التغيير والتطوير نظراً لتعقد التنظيمات البيروقراطية واستطالة سلسلة المستويات ذات الصلاحية في اتخاذ القرارات التعليمية.
- الميل الواضح إلى التنميط في النظم و المناهج والأساليب بين المؤسسات التعليمية الحكومية من نفس المستوى بدعوى كفالة فرص العدالة بين طلابها، مما يفقد تلك المؤسسات فرص التميز والتنافس والتطوير المبدع باستخدام الطاقات الفكرية والعلمية المتاحة لأي منها.
- نمطية التنظيمات والقواعد الحاكمة لعمل الجامعات الحكومية والمتمثلة في قوانين تنظم شؤونها وتسري عليها كافة، وندرة حالات التعاون والتكامل والترابط بينها حيث يسود تلك المؤسسات حالة من الانعزالية والتباعد بحيث تصبح مجموعة من الجزر المنعزلة لا يتحقق بينها أي استثمار لموارد مشتركة، أو مشاريع بحثية أو تطويرية، ومن ثم يندر وجود حالات إبداع أو ابتكار مشترك فيما بينها .
- انفراد الجامعات الحكومية بالتعليم الجامعي لسنوات طويلة دون منافسة تذكر من مؤسسات تعليمية خاصة وضعها في موقف احتكاري بعيد عن ضغوط المنافسة و تهديداتها، الأمر الذي أسهم في تكوين طبيعتها الجامدة غير المحابية للتطوير والتي كرست حالة الانحصار الفكري والتقادم العلمي والمعرفي قياساً إلى ما يحدث في العالم نتيجة لفعالية وحركية منظمات التعليم الجامعي الخاصة المستندة إلى مساهمات من قطاعات الأعمال المستخدمة لخريجيها .
- غياب نظم و آليات فعالة لتقييم أداء الجامعات الحكومية حيث لا تأثير لعوامل السوق و أحكام المستخدمين لمنتجاتها على ما يمكن أن تحصل عليه من الموارد [فالدولة توفر لها الموارد بغض النظر عن قيمة أو جدوى منتجاتها]، وانحصار عمليات التقييم في آليات داخلية هي أقرب إلى التقييم الذاتي المجامل الذي لا يأخذ في الاعتبار تقييم المستفيدين.
- تقادم تقنيات التعليم وعدم القدرة على مواكبة التقدم التقني والمعرفي وتضاؤل المشاركة في جهود التطوير والابتكار.

المشكلات و التهديدات الذاتية لمنظومة التعليم الجامعي

كذلك تعاني منظومة التعليم الجامعي من مشكلات ذاتية تحد من كفاءة العمليات التعليمية وتؤثر سلباً على جودة الخريجين وفرصهم في سوق العمل، وأهم تلك المشكلات ما يلي :

- تجمد هياكل الجامعات المصرية وأسس تنظيمها منذ الستينـــــــــــــات.
- تضخم أعداد الطلاب والتوسع في إنشاء الكليات دون إعداد سابـــــــق.
- استمرار نظام القبول المركزي المعتمد على معيار درجات النجاح في شهادة الثانوية العامة فقط دون اعتبار قدرات و رغبات الطلاب.
- تضخم الهياكل الوظيفية لأعضاء هيئات التدريس، والانحصار في إعدادهم داخل ذات الجامعات التي حصلوا منها على الدرجة الجامعية الأولى مما يضعف المستوى العام لقدراتهم ويحجبهم عن التعرض والاتصال بمدارس علمية وفكرية مختلفة ويحد من فرص التطوير والتجديد في قدراتهم ومصادرهم المعرفية.
- عدم تفرغ النسبة الغالبة من أعضاء هيئات التدريس للعمل الجامعي، وانصراف أغلبهم عن العمل البحثي إلا لأغراض الترقية.
- تقليدية أعمال اختبار و تقييم الطلاب وإثقالها بالأعداد المتزايدة منهـــــم.
- تقادم التقنيات التعليمية وضعف الموارد المساندة من مكتبات ومختبرات ومصادر للمعلومات وعدم اندماجها في صلب العملية التعليمية.
- التشابه و النمطية في النظم، والبرامج والمناهج الدراسية بين الكليات المتشابهة في الجامعات المختلفة .
- التكرار في هيكل التخصصات بين الجامعات والمعاهد الخاصة وبينها وبين الجامعات الحكومية.
- تباعد وحدات الجامعة الواحدة وافتقاد التكامل بينها، فضلاً عن معوقات تزاوج التخصصات وندرة تكوين فرق بحث مشتركة.

والنتيجة أن الجامعات الحكومية في مصر لن تستطيع أن تظل منحصرة في إطارها التقليدي أسيرة الأسوار التي تفصلها عن حركة المجتمع الذي أصبح بدوره جزءا من الحركة العالمية. كذلك لا تستطيع تلك المؤسسات التعليمية أن تستمر في دورها التلقيني لتخريج آلاف الطلاب غير المزودين بالمهارات والتقنيات التي يتعامل بها المجتمع الحديث في عصر العولمة والمعرفة. كما أن الجامعات الحكومية لن تستطيع الاستمرار في تلقين طلابها معارف القرن الماضي، فضلاً عن أن تلك المؤسسات التعليمية لن تستطيع مواجهة المنافسة من مؤسسات التعليم الجديدة المعتمدة على تقنية المعلومات بينما هي لا تزال تستخدم تقنيات تعليمية تقادمت من زمن بعيد .

ولابد من الإشارة إلى حقيقة أساسية أن ما ذكرناه عن مزايا التعليم الجامعي الخاص وسمات تفوقه على التعليم الجامعي الحكومي لم يزل في مرحلة النشأة في مصر، ولم تتضح بعد سمات تميز الجامعات الخاصة التي نشأت منذ

سنوات قليلة، ولم تتوفر بعد دراسات تقويمية شاملة لها. وإن كانت بعض حالات التقويم التي تمت لبعض كليات من تلك الجامعات الخاصة بغرض معادلة درجاتها بالدرجات التي تمنحها الكليات الحكومية المناظرة تدل على أنها هي الأخرى تعاني من أوجه القصور وتبدو في بعضها ذات العيوب الواضحة في الجامعات الحكومية، فضلاً عن مشكلات ونواح قصور خاصة بها لا سيما في هياكل هيئات التدريس بها، وافتقادها للوظيفة البحثية إلى حد بعيد.

فرص وإمكانيات تطوير التعليم الجامعي في مصر

تتوفر فرص جيدة وإمكانيات يمكن استثمارها لإحداث نقلة نوعية في كفاءة وفعالية منظومة التعليم الجامعي في مصر تتمثل فيما يلي:

- الطلب المتزايد على التعليم الجامعي في ضوء الزيادة المستمرة في أعداد السكان وارتباط التعليم الجامعي في منظومة القيم المصرية بالمستوى الاجتماعي الأعلى.
- اتجاه قطاعات الأعمال لطلب نوعيات متميزة من خريجي الجامعات وارتفاع مستوى الرواتب والتعويضات المالية لخريجي بعض التخصصات الحديثة والدارسين بلغة أجنبية.
- توفر إمكانيات تقنية متطورة في مجالات المعلومات والاتصالات مما يسمح للجامعات بالأخذ بأنماط وتقنيات تعليمية متطورة، وتوفر فرص الاتصال بالعالم الخارجي والتعامل مع المؤسسات التعليمية الدولية والجامعات الأجنبية المتميزة متمثلة في مئات الاتفاقيات الثقافية بينها وبين الجامعات المصرية. كما تتيح تلك التقنيات فرصاً للتوسع في التعليم بالخروج إلى مختلف مناطق مصر باستخدام أنماط التعليم من بعد وبما يحقق مزيد من ارتباط التعليم الجامعي بالبيئة.
- تحسن المستوى الاقتصادي العام وإمكان تمويل بعثات خارجية لتكوين وتنمية أعضاء هيئات التدريس، فضلاً عن توفر الأعداد الكبيرة من أعضاء هيئات التدريس الذين يمثلون قاعدة بشرية هائلة تحتاج للتطوير والتنمية بما يحقق استثمارها بشكل أفضل في تطوير البرامج والمناهج التعليمية والتوسع في المشروعات البحثية وبرامج خدمة المجتمع والمشاركة في التنمية القومية.
- كبر حجم السوق المصري والعربي الذي يمكنه استيعاب خريجي الجامعات حالة اتفاق مواصفاتهم مع متطلبات السوق المتغيرة والمتجددة.

التوجهات الاستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي

لكي تتمكن الجامعات المصرية من معايشة عصر العولمة و التعامل مع مفرداته واستيعاب التقنية التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة، فإن عليها أن تخوض عملية تغيير شامل وجذري يتعدى الشكل إلى المضمون بحيث يحقق الصورة المتناسبة مع متطلبات العصر. وتتطلب عملية التغيير هذه تحديد الأهداف الاستراتيجية والمبادئ الهادية للمنظومة القومية للتعليم الجامعي في مصر لتكون أساساً ينطلق منه برنامج تطوير التعليم الجامعي والعالي في ضوء الرؤية الواضحة للتحولات الجذرية المحلية والإقليمية والعالمية. وتستند استراتيجية التغيير إلى إدراك واع لطبيعة الدور الخطير الذي يلعبه التعليم الجامعي في نمو الأمم والشعوب ، والآمال المعقودة على منظومة التعليم الجامعي في مصر لقيادة حركة التغيير وإعادة البناء المجتمعي والدخول بمصر إلى القرن الواحد والعشرين الذي يتسم بالتطورات التقنية بالغة التأثير والسرعة وسيادة تقنيات الاتصالات والحاسبات الإلكترونية والمعلومات، وبزوغ عصر المعرفة والتأكيد على اندماج العلم والتقنية في النسيج الذاتي لكافة المنظومات المجتمعية، والانفتاح والتداخل بين الدول والمجتمعات، والدعوة المتصاعدة لتحرير التجارة الدولية نتيجة لاتفاقيات الجات وقيام منظمة التجارة العالمية.

وينبغي أن تتصف الاستراتيجية المستهدفة للتعليم الجامعي بصفة الشمول والترابط من حيث شمولها للجامعات الحكومية والخاصة الوطنية والأجنبية، وكافة مؤسسات التعليم الجامعي سواء الداخلة في إطار المجلس الأعلى للجامعات أو تلك التي تنظمها قوانين خاصة، وكذلك ربط سلسلة المستويات التعليمية من التعليم قبل الجامعي بمراحله المختلفة وصولاً إلى التعليم الجامعي.

الأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي

من المتصور أن تتخذ المنظومة الجديدة للتعليم الجامعي الأهداف التالية أساساً لتوجيه عملياتها وتحديد مخرجاتها:

1. تكوين الموارد البشرية المصرية تكويناً علمياً وتقنياً وفكرياً وثقافياً متكاملاً ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته ومرتكزاً إلى تقنياته،

وتوفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد بما يهيئها للمشاركة الفاعلة المتميزة في تفعيل ثروات المجتمع وتحقيق نموه وتطوره ودعم قدراته.

2. المشاركة المنظمة والفاعلة في تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع ومباشرة البحث العلمي المنظم والتطوير التقني لحل مشكلات المجتمع والمساهمة في التنمية القومية، وذلك من خلال التوظيف المخطط والتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية والبحثية بالجامعات بما يتناسق مع احتياجات المجتمع ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويسهم في زيادة قدراته التنافسية.
3. استثمار العلم والتقنية في إدارة منظمات التعليم الجامعي والعالي تنمية علاقات التعاون والتفاعل الديمقراطي بين عناصرها وإدماج مفاهيم وآليات التطوير المستمر والجودة الكاملة في نسيج المنظمة ونظمها بما يقدم نموذجاً يحتذى في سائر منظمات وقطاعات المجتمع.
4. المساهمة الإيجابية في دراسة وحل مشكلات المجتمع، وتوفير المعرفة والثقافة والعمل على نشرها، والمشاركة في التوعية بالمحافظة على البيئة والإسهام في إصحاحها، وتقديم الرأي في القضايا القومية.
5. تعظيم دور الجامعات ومراكز التعليم العالي كمراكز تعليم وتثقيف وتنوير تشع مساهماتها العلمية والفكرية على العالم العربي والإفريقي والإسلامي، مع الاحتفاظ بالهوية المصرية والانتماء القومي.
6. تطوير منظومة التعليم الجامعي والعالي للتوافق مع المعايير والنظم العالمية بحيث تتيح الفرص للدارسين في الالتحاق بأعمال في سوق العمل ثم العودة لاستكمال تعليمهم في أي وقت .

المبادئ الهادية لتطوير التعليم الجامعي في مصر

1. التعليم الجامعي حق للطالب القادر على مواصلة التعليم بتميز والذي تتوفر فيه الشروط الموضوعية للنجاح في الدراسة، ومن ثم لا يكفي المجموع في شهادة الثانوية العامة كشرط وحيد للقبول في الجامعات .
2. أهمية التوافق مع المتغيرات والاتجاه نحو عالمية التعليم، مع احترام الخصوصية الثقافية المصرية.
3. تأكيد هوية الجامعات باعتبارها مراكز للبحث العلمي والتنوير الثقافي إلى جانب كونها مؤسسات تعليمية
4. تأكيد التوجه المستقبلي في إعداد خطط وبرامج التطوير الجامعي، والعمل على تطوير نموذج للتعليم طويل الأمد باعتباره مطلباً إنسانياً متجددا لا يقتصر فقط على سنوات الدراسة المحددة في نظم التعليم الحالية.
5. تحقيق الملائمة المستمرة بين توجهات التعليم الجامعي ونظمه وآلياته وبين متطلبات التنمية القومية واحتياجات قطاعات الإنتاج، وتحقيق التكامل بين استراتيجية التعليم الجامعي واستراتيجيات التنمية الإنتاجية في المجتمع.
6. إدماج آليات التجديد والتحديث في نظم التعليم ومناهجه وبرامجه لتواكب التطورات العلمية والتقنية والمعرفية المستمرة والمتصاعدة.
7. التوسع في نظم ونماذج التعليم الجامعي باستثمار إمكانيات تقنيات المعلومات للوصول إلى راغبي التعليم كل بحسب قدراته، واستثمار تقنيات المعلومات والفرص المتاحة في قنوات الإرسال التليفزيوني الفضائية لنشر برامج التعليم من بعد والوصول بالخدمات التعليمية إلى كافة الراغبين فيها.
8. تأكيد أن تطوير و تحديث التعليم الجامعي هو مسئولية الجامعات ذاتها، و تأكيد استقلالية الجامعة وتميزها بشخصية علمية متفردة تعكس إمكاناتها واحتياجات المجتمع وقطاعات الإنتاج المتصلة بها.
9. التنسيق والتوافق بين منظومة التعليم الجامعي ونظم التعليم ما قبل الجامعي وفقاً لذات توجهات التطوير والتحديث.
10. أن يشمل قانون تنظيم الجامعات كل ما يتعلق بالجامعة وجامعاً لكافة المبادئ المنظمة لها من مختلف القوانين الأخرى، واعتبار الكلية أو المعهد أو القسم هو الوحدة التنظيمية الأساسية في الجامعة لها استقلالها العلمي والأكاديمية، والتأكيد على تكامل وتزاوج التخصصات وتنمية شبكات العلوم المتداخلة، وإلغاء الانعزالية العلمية القائمة على

النظرة التخصصية الضيقة فيما بين الكليات والأقسام، والعمل على تنمية الدراسات البينية.

11. **أن يبقى المجلس الأعلى للجامعات هيئة للتنسيق بين الجامعات وتنمية أشكال التعاون والتكامل فيما بينها وتطبيق نظم تقويم الأداء الجامعي دون أن يكون سلطة فوق الجامعات.**
12. **تأكيد المناخ الديمقراطي داخل الجامعات واحترام حرية التعبير والإبداع لأعضاء هيئات التدريس والطلاب، وفتح قنوات التعبير لهم للمشاركة بالرأي في المسائل الجامعية والقومية .**
13. **تأكيد البعد الاقتصادي في العمل الجامعي وإطلاق الحرية للجامعات في تنمية مصادر التمويل للوفاء باحتياجاتها التعليمية والبحثية وتطوير إمكانياتها.**
14. **الانفتاح على العالم والتفاعل مع مؤسساته التعليمية والبحثية، مع التأكيد على الدور الرئيسي لأعضاء هيئات التدريس وحقهم في مباشرة الإبداع والابتكار العلمي والبحثي والاتصال بمراكز البحث العلمي دون قيود .**
15. **الاختيار الموضوعي لأعضاء هيئات التدريس وتنظيم تفرغهم للعمل الجامعي مع تعويضهم التعويض العادل والمكافئ لجهودهم وخبراتهم، وإخضاعهم للتقويم المستمر والشامل لكافة فعاليات عضو هيئة التدريس التعليمية والبحثية والأنشطة الأكاديمية، وارتباط استمرارهم وتقدمهم الوظيفي بنتائج التقويم .**
16. **التأكيد على توفر شروط الجودة الكاملة في كل ما تقوم به الجامعة، وضرورة إيجاد نظم لتقويم الأداء الجامعي.**
17. **تطوير الهياكل الجامعية بما يتناسب وطبيعة كل جامعة ومتطلبات المجتمع المحيط بها، والبعد عن القوالب والأنماط الجامدة التي تلزم بها كل الجامعات رغم اختلاف قدراتها وأحجامها.**
18. **تأكيد التنوع والتمايز في البرامج والمناهج الجامعية لتلبية احتياجات الشرائح المختلفة من طالبي التعليم، والتوافق مع تطورات سوق العمل ومتطلبات قطاعات الإنتاج و الخدمات.**
19. **خلق فرص المشاركة والتعاون بين الجامعات وبين مؤسسات الإنتاج لتوفير فرص تدريب الطلاب عملياً وتطبيقياً، بما يكسبهم القدرات والمهارات المناسبة لأداء الأعمال التي يوظفون فيها ما تلقوه من تعليم بالجامعة.**

البرامج المقترحة لخطة التطوير الشاملة للتعليم الجامعي[23]

إن تحقيق التطوير الشامل والمستمر لمنظومة التعليم الجامعي لا بد وأن يتعامل مع كافة عناصر المنظومة حتى يأتي التطوير كاملاً ومتناسقاً. وتشمل مجموعة البرامج المقترحة للتطوير أمور التنظيم الهيكلي العام للجامعات والتي تتطلب تشريعاً جديداً لتنظيم الجامعات يعالج قضايا إعادة الهيكلة إلى جانب قضية التطوير الشامل للفكر الاستراتيجي في قضايا التعليم الجامعي، وتطوير أوضاع وشئون أعضاء هيئات التدريس، وتطوير نظم وآليات وبرامج الدراسة على مستوى الدرجة العلمية الأولى والدراسات العليا، وتنمية ودعم البنية البحثية بالجامعات وتطوير نظم إدارة البحوث العلمية، وتطوير المكتبات وغيرها من عناصر العملية التعليمية. وتأتي في مقدمة برامج التطوير اللازمة برنامج التطوير الإداري والمالي بالجامعات والذي نطرح فيما يلي إطاره العام:

التوجهات الأساسية لبرنامج التطوير الإداري والمالي للجامعات

يرتكز التطوير الإداري والمالي المقترح على اقتناع أساسي بأهمية تفعيل الاستقلال الإداري والمالي للجامعات المصرية، وتمكينها من مباشرة وظائفها بحرية و انطلاق. ويمثل هذا التطوير جزءاً أساسياً من توجه شامل وعام لتطوير التعليم الجامعي في مصر، يتوجه إلى إحداث تغيير جذري في كافة عناصر المنظومة الجامعية، على أن يتم إدماج مقترحات التطوير الإداري والمالي التي يستقر الرأي على صلاحيتها في مشروع القانون الجديد المنظم للجامعات.

ويهدف التطوير المقترح أن يكون القانون الجديد للجامعات شاملاً لكافة المسائل الجامعية الأكاديمية والإدارية والمالية، ويحتوي كافة النصوص الواردة في قوانين العاملين المدنيين بالدولة وقانون الموازنة وقانون الخطة وقانون المناقصات والمزايدات وغيرها من القوانين، ويصبح هو القانون الوحيد المنظم لكافة أوجه العمل بالجامعة وإخراج الجامعات من دائرة الوزارات والأجهزة الحكومية المختلفة، ويسند الاختصاصات المخولة إلى وزير المالية ووزير الدولة

---

23 عقد المؤتمر القومي لتطوير التعليم الجامعي والعالي في الفترة 12-14 لإبريل 2000 وتبنى الأفكار المطروحة في هذا المبحث وكذلك البرامج المقترحة وصدرت توصيات المؤتمر مؤكدة على ضرورة تفعيل هذه المقترحات.

للتنمية الإدارية ورئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في شأن الجامعات إلى وزير التعليم العالي أو رئيس الجامعة.

كما يتم وفق التطوير المقترح تغيير أسلوب الدولة في تخصيص الموازنات الجارية و الاستثمارية للجامعات واعتبارها موازنات مستقلة تدرج بها الاعتمادات المخصصة من الدولة في شكل أرقام إجمالية تتولى المجالس الجامعية المختصة توزيعها على أوجه الاستخدام المختلفة مع الاحتفاظ لها بحق المناقلة بين الاستخدامات دون الحاجة إلى الرجوع لجهات خارجية، وكذا السماح بترحيل الفوائض من سنة مالية إلى السنة التالية، والاحتفاظ للجامعة بما تحققه من موارد إضافية عن غير طريق الموازنة العامة للدولة في صناديق أو حسابات خاصة يتم التصرف فيها بقرارات من مجلس الجامعة.

ويهدف برنامج التطوير الإداري والمالي للجامعات إلى تدعيم الإدارة الجامعية على مستوى الكلية أو المعهد وغيرها من وحدات الجامعة باعتبارها التكوينات الأساسية للبناء الجامعي التي ينبغي أن تتمتع بدرجة متناسبة من حرية الحركة الإدارية والمرونة المالية، والتأكيد على اختصاص التقسيمات التنظيمية المركزية بإدارة الجامعة بالوظائف الاستراتيجية على المستوى الجامعي العام، مع ترك الشئون التفصيلية للإدارة المختصة بالكليات والمعاهد والوحدات التابعة.

وتقوم مقترحات التطوير الإداري و المالي على الأسس التالية:

- إعداد نظام إداري ومالي يكون إطاراً عاماً تشترك فيه كل الجامعات، على أن تتولى كل جامعة إعداد نظمها الإدارية والمالية بما يناسب ظروفها ومرحلة تطورها وما يتوافر لها من إمكانيات بشرية وتقنية، ومن ثم احترام مبدأ التمايز والاختلاف في النظم الإدارية والمالية بين الجامعات وحتى بين الكليات والمعاهد والوحدات التابعة لنفس الجامعة، وذلك بما يتفق مع طبيعة وظروف كل منها.
- تدعيم اللامركزية الإدارية في علاقة الجامعة بوزارة التعليم العالي والمجلس الأعلى للجامعات، وكذا في علاقة الكليات والمعاهد وغيرها من الوحدات الجامعية بإدارة الجامعة.
- تفعيل دور المجالس الجامعية وتنشيط مساهماتها في التفكير الاستراتيجي لمستقبل الجامعة، وتنمية العمل المشترك بين المجالس على مستوى الجامعة ووحداتها.

العناصر الأساسية لبرنامج التطوير الإداري والمالي

يمثل البرنامج المقترح مدخلاً شاملاً لإعادة الهيكلة الإدارية والمالية وفق العناصر التالية:

- إعادة صياغة فلسفة الإدارة الجامعية وأهدافها.
- إعادة تركيب التنظيم الإداري للجامعة.
- إعادة ترتيب العلاقات بين إدارة الجامعة والكليات والمعاهد والوحدات التابعة.
- إعادة هندسة نظم وإجراءات العمل الإدارية والمالية.
- إعادة هيكلة وتطوير القوى البشرية في قطاعات الشئون الإدارية والمالية.
- تطوير نظم اختيار وتقييم أداء القيادات الإدارية الجامعية.
- التوسع في تطبيقات نظم المعلومات واستخدام الحاسبات الآلية في مختلف مرافق وأنشطة الجامعة وحداتها.
- إنشاء نظم وآليات ضبط وتأكيد الجودة في مرافق الجامعة الإدارية والمالية.
- إنشاء نظم و آليات التخطيط الاستراتيجي ومتابعة وتقييم الأداء الجامعي.
- مراجعة هياكل واختصاصات وأوضاع الوحدات ذات الطابع الخاص، وتأكيد التكامل فيما بينها وإلغاء حالات الازدواج والتداخل بين أنشطتها وبين الأقسام العلمية والكليات والوحدات التابعة لها.
- إنشاء نظم وآليات تنمية وتطوير الهياكل التنظيمية، ونظم وتقنيات العمل، وتدريب وتنمية الموارد البشرية.
- إنشاء نظم وآليات إعداد الموازنات التخطيطية، وتطبيق أسس ومعايير محاسبة التكلفة .

الملامح العامة لنمط الإدارة الجامعية الجديدة

1. النظر في تقسيم الجامعات الكبيرة إلى جامعات أصغر يتوافر لكل منها قدر مناسب من الإمكانيات والموارد البشرية والمادية، وكذا دراسة فصل فروع الجامعات وتحويلها إلى جامعات مستقلة بعد توافر المقومات الإدارية و الأكاديمية المناسبة.

2. تطوير الهياكل التنظيمية للجامعات بالنظر في إمكانيات تجميع الدراسات العليا في كلية للدراسات العليا Graduate School تشرف على تطوير واستحداث برامج الدبلومات والماجستير والدكتوراه في مختلف التخصصات، وتنمي مبدأ تزاوج التخصصات وتفعيل فكرة الدوائر العلمية وتطوير الهياكل التنظيمية لوحدات ومراكز البحوث المتعددة على مستوى الجامعة الواحدة، والنظر في إمكانية وملائمة تجميعها في تنظيم واحد على هيئة معهد بحثي متكامل. كذلك تطوير الهيكل التنظيمي لرئاسة الجامعة والنظر في تعديل وظيفة أمين عام الجامعة إلى " نائب رئيس الجامعة للشئون الإدارية والمالية" ويشغلها أحد أعضاء هيئة التدريس المختصين، ويباشر وظائف الإدارة الاستراتيجية على مستوى الجامعة شاملة التخطيط المالي وإعداد الموازنات التخطيطية، تنمية الموارد المالية للجامعة، إعداد خطط المنشآت والتجهيزات وبرامج صيانة وتطوير المنشآت والمعدات على مستوى الجامعة، ودفع عمليات التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية، وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات والحاسبات الآلية في مختلف مرافق الجامعة، ثم تخطيط وتنفيذ برامج الدعم والمساندة الإدارية للكليات والمعاهد والوحدات الجامعية.
3. تطوير الوظائف المساعدة لنائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب بتحويل وظيفة مدير عام شئون الطلاب إلى " عميد الشئون الأكاديمية" ويختص بمسائل القبول والتسجيل ومتابعة العملية التعليمية بالتطوير والتحديث، ومساندة برامج وخطط الكليات والمعاهد في توفير التقنيات الحديثة والموارد التعليمية المناسبة. وتعديل وظيفة مدير عام رعاية الشباب إلى " عميد شئون الطلاب" ويعنى بكل ما يتعلق برعاية الطلاب وبرامج الخدمات الطلابية ودعم وتطوير الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية، والرعاية الطبية لهم، ومسائل التدريب الصيفي و تشغيل الطلاب وإيجاد فرص العمل لهم، ومتابعة الخريجين. ويشغل هذه الوظائف جميعها أعضاء من هيئة التدريس المختصين.
4. تطوير الوظائف المساعدة لنائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث بتعديل وظيفة مدير عام الكادر الخاص إلى " عميد شئون هيئة التدريس"، ويعنى بأمور تخطيط الهياكل الوظيفية، واختيار وتعيين وترقيات أعضاء هيئة التدريس، وتخطيط وتنفيذ برامج إعداد المدرس الجامعي، ومواصلة برامج التدريب العلمي والتنمية الشاملة لأعضاء هيئات التدريس المعاونة من المعيدين والمدرسين المساعدين.

و يهتم عميد شئون هيئة التدريس بمشاكلهم و تطوير نظم الرعاية المالية والطبية والخدمات الاجتماعية، والأنشطة الثقافية والرياضية لهم. وتعدل وظيفة مدير عام العلاقات الثقافية إلى " عميد برامج التعاون العلمي والعلاقات الدولية "، ويهتم بأمور تنمية العلاقات العلمية ومشروعات التعاون المشترك، وتبادل هيئات التدريس بين الجامعة وكلياتها وبين الجامعات العربية والأجنبية، وتنمية العلاقات مع المنظمات والاتحادات الجامعية الإقليمية والدولية. ويشغل هذه الوظائف جميعها أعضاء من هيئة التدريس المختصين.

5. استحداث الوحدات التنظيمية الجديدة التالية على مستوى الجامعة [وبحسب إمكانيات كل جامعة واهتماماتها] :

   - مركز تطوير الإدارة الجامعية وتأكيد الجودة.
   - مركز الوسائل التعليمية والوسائط المتعددة.
   - مركز التنمية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
   - إدارة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة وتقييم الأداء الجامعي.

6. تطوير شبكات الاتصالات الداخلية بالجامعات إليكترونياً والتوسع في تطبيقات البريد الإلكتروني وشبكات الإنترنت.
7. تطوير مجموعة النظم الإدارية والمالية في مجالات الموارد البشرية، المشتريات والمخازن، الشئون الهندسية، العلاقات العامة، وشئون المجالس الجامعية.

إن مشكلات الجامعات المصرية هي مشكلات إدارية في الأساس، ومن ثم يكون المدخل الأفضل لعلاجها هو إعادة الهيكلة الإدارية الشاملة. ولعلنا نضيف هنا أن قمة التطوير الهيكلي والإداري للجامعة سيكون إحداث نظام فعال لتأكيد الجودة وتقييم الأداء الشامل لكافة عناصر الجامعة، وبما يهيئ جامعاتنا لاستيفاء شروط " الاعتماد Accreditation " على المستوى العالمي.

المبحث الثامن

إطار استراتيجي
لمشروع تحديث مصــــــــــر[24]

[24] عرض هذا المبحث في ورشة العمل التي نظمها مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بمدينة شرم الشيخ حول " الدولة في عالم متغير" 3-5 يناير 2001.



طرح موضوع تحديث مصر نتيجة للمناقشات التي دارت في اجتماع الرئيس محمد حسني مبارك مع هيئة الوزارة في منتصف عام 2000 لبحث قضية اتفاقية المشاركة مع الاتحاد الأوروبي. وقد أثار بعض الوزراء تخوفهم من الآثار السلبية التي ستنشأ عن تلك الاتفاقية وخاصة تهديدها لمستقبل الصناعة المصرية. وقد كانت توجيهات الرئيس في ذلك الاجتماع [كما جاء في الصحف] أن يتم التوقيع بالأحرف الأولى على الاتفاقية، على أن تقوم الحكومة بإعداد مشروع متكامل لتحديث مصر لمواجهة الآثار والتحديات المترتبة على تفعيل الاتفاقية وكذا آثار العولمة وغيرها من المتغيرات العالمية شديدة التأثير على اقتصادات الدول النامية ومنها مصر. ورغم مرور أشهر عديدة على هذا التوجيه لم تطرح الحكومة حتى الآن تصورها لهذا المشروع الوطني الشامل لتحديث مصر، واقتصر الأمر على البيانات المعتادة الصادرة من الحكومة إلى مجلس الشعب في بداية دورات انعقاده.

ونحن نرى أن خطورة الموقف لا تنبع من آثار اتفاقية المشاركة مع الاتحاد الأوروبي أو غيرها من الاتفاقيات التي يفرضها طبيعة النظام العالمي الجديد القائم على تحرير التجارة والتحالفات الاستراتيجية بين الدول في تكتلات تسعى لتأكيد تواجدها في الأسواق العالمية، ولكن الخطورة تكمن أساساً في غياب الرؤية الوطنية الشاملة لمستقبل البلاد وتهيئة مؤسسات الدولة المختلفة للتعامل الإيجابي مع كافة مصادر التحديات. والأمر يستوجب ضرورة العمل على إعداد مشروع وطني متكامل يتعامل مع قضية التحديث من منطلق واقعي يقوم على الدراسة والبحث الموضوعي معتمداً على الفكر الإداري الحديث، ويستهدف بناء استراتيجية وطنية لإعادة بناء الوطن ومؤسساته، وإعداد الدولة لمواجهة التحديات الصارخة والمستمرة على مختلف الأصعدة الاقتصادية والثقافية والتقنية والسياسية.

ولا شك أن مطلب " تحديث مصر " يمثل ضرورة وطنية لا يمكن التغافل عنها في الظروف الحالية التي تبدو فيها مصر مهددة بفقدان مكانها التاريخي وتأثيرها الطبيعي في مجريات الأحداث في المنطقة حولنا بسبب ما تعانيه من مشكلات اقتصادية واجتماعية وعدم وضوح مستقبل نظامها السياسي، فضلاً عن التهديدات والتحديات الناشئة من التطورات والمتغيرات العالمية والإقليمية المتصاعدة.

وعند الحديث عن مشروع وطني لتحديث مصر فإننا نتصور أن الغاية هي تدارس المشكلات الوطنية على كافة الأصعدة ورسم برنامج لاقتحام تلك المشكلات والارتفاع بمستوى الأداء الوطني بدرجة تحقق طموحات المواطنين وتواكب تحديات العصر الجديد الذي نعيشه!.

المعطيات الأساسية لبرنامج التحديث المقترح

إن إعداد برنامج واقعي وقابل للتنفيذ لتحديث مصر ينبغي أن ينطلق من إدراك واضح وسليم للواقع المصري والعالم من حولنا. ولعلنا نتصور أن إدراك المعطيات الأساسية التالية ضرورة في إعداد توجهات وعناصر برنامج التحديث:

1. **يتغير العالم حولنا بسرعة فائقة ويتقدم على كافة المحاور محققاً مستويات متعالية باستمرار من الرفاهية الاقتصادية لشرائح متزايدة من المواطنين.**
2. **يتزايد المد الديمقراطي في كثير من دول العالم الثالث، وتتصاعد الفرص المتاحة لمواطني كثير من الدول المماثلة لنا للمشاركة في الحياة السياسية القائمة على التعددية الحزبية وصناديق الانتخاب الزجاجية.**
3. **لا تزال مصر تعاني من قضايا أساسية وتقليدية تحررت منها كثير من الدول النامية التي صاحبتنا أو تبعتنا في مسيرة التنمية، وتدور تلك القضايا أساساً حول الثلاثي الشهير الفقر، الجهل، والمرض حيث لم تحقق جهود التنمية والإصلاح الاقتصادي خلال العقود الثلاثة الأخيرة نتائج ترتفع إلى مستوى التطلعات لرفع مستويات المعيشة وإنجاز نقلة ملحوظة في القدرات الإنتاجية ومستوى العدالة الاقتصادية والاجتماعية. ومع بدايات الألفية الثالثة وكل ما جرى ويجري من تحولات، تبدو الفجوة هائلة بين توجهات الإصلاح وإدارة العمل الوطني في مصر وبين الأهداف والتطلعات الوطنية من جانب و التطورات الحاصلة في دول أخرى مشابهة من جانب آخر.**

وبصفة عامة ـ وبرغم تعدد الخطط الخمسية التي شرعت مصر في تنفيذها منذ 1987 ـ لا تزال مصر تفتقد إطاراً استراتيجياً متكاملاً يحدد توجهات التنمية وأولوياتها ومعايير اختيار وتقييم مشروعات إعادة بناء الدولة وتحديثها من أجل معالجة حاسمة وشاملة لقضايا مصر الاستراتيجية.

قضايا مصر الاستراتيجية

إن نجاح أي مشروع وطني للتحديث الشامل ينبغي أن يتعامل بصراحة ووضوح مع القضايا الاستراتيجية التي تشكل في مجموعها حصيلة الهم الوطني ومجمع المشكلات التي تعوق التنمية السليمة والتقدم الوطني بالمعدلات

المأمولة. ونرى القضايا التالية واجبة الدراسة والتحليل للتعرف على مضامينها وتأثيراتها في المسيرة الوطنية ومصادر تجذرها في النسيج الوطني، ومداخل علاجها:

قضايا سياسيــــــة

تضم تلك القضايا مجموعة مهمة من الأمور التي تتعامل مع البنية الأساسية للمجتمع المصري والتي لم تحسم منذ بداية التطور الديمقراطي بعد ثورة التصحيح في مايو 1971. وفي مقدمة هذه الأمور قضية التنظيم السياسي الأساسي للدولة من حيث تحديد هويته وهل هو جمهورية رئاسية أم برلمانية أم خليط بين النظامين، وقضية تطوير أسلوب اختيار رئيس الجمهورية ونائبه بالانتخاب المباشر بدلاً من أسلوب الاستفتاء على شخص رئيس الجمهورية المعمول به الآن. كذلك تشمل مجموعة القضايا السياسية مسألة القوانين المقيدة للحريات وحرية إنشاء الأحزاب، وحرية إصدار الصحف وإنهاء قضية السيطرة الحكومية على الإعلام، وقضية تحرير التنظيمات النقابية، وقضية استمرار حالة الطوارئ لمدة زادت عن 20 عامـــا، كل ذلك في إطار البحث عن الصيغة السياسية المصرية التي تدعم وتصون الديمقراطية وحرية المشاركة في العمل السياسي لجميع المصريين.

قضايا اقتصاديــــة

لقد طال الوقت في انتظار تحقق تطوير الواقع الاقتصادي المصري ومعالجة الاختلالات الهيكلية فيه وإقامة البنية الأساسية اللازمة لتحقيق الانطلاق الاقتصادي. وتتأثر تلك القضية المحورية بعدد من القضايا المرتبطة بها والتي لم تحسم حتى الآن وفي مقدمتها قضية الهوية الاقتصادية الأساسية للمجتمع المصري في ضوء رؤية واضحة لدور الدولة ومن ثم تحديد أسس الإدارة الاقتصادية الكلية وفق استراتيجية شاملة تحسم موضوع توزيع الأدوار وضبط العلاقات بين الدولة والقطاعين العام والخاص، ووضع تعاريف وضوابط واضحة لظاهرة رجال الأعمال. ويقع في هذا السياق قضية تقييم برنامج الخصخصة وما أنتجه من إيجابيات وما شابه من سلبيات، والتصدي بالبحث الموضوعي لمبدأ الخصخصة في ذاته والأسلوب الأمثل لتحقيقه.

تتفاعل في المجتمع المصري أمور بالغة الحساسية ولها تأثيراتها على الأداء الوطني في مجموعة، وهي في حاجة إلى الحسم والتوضيح تجنباً لما تثيره من مشكلات مجتمعية وصلت في بعض الأحيان إلى حد الصدام بين فئات من المجتمع. وفي مقدمة تلك الأمور ضرورة حسم وتأكيد مبدأ المواطنة لجميع المصريين وتجريم أي محاولة لاختراق الوحدة الوطنية بين المسلمين والأقباط في نفس الوقت تأكيد وتفعيل النص الدستوري أن الإسلام دين الدولة ومصدر التشريع، ومن ثم تسري أحكام الشريعة الإسلامية على كل من في مصـــــر وكل ما يجري على أرضها. كذلك تحتل قضية تفعيل دور منظمات المجتمع المدني في خدمة التوجهات والأهداف الوطنية أهمية بالغة نظراً للدور المهم الذي يمكن لتلك المنظمات القيام به حال تصحيح أوضاعها وفرض آليات ومعايير المتابعة والتقييم الصحيحة والموضوعية .

وتثير قضية العشوائية الشائعة في مناحي الحياة المصرية بشكل خطير ومتزايد القلق على مسيرة التنمية إذ تهدد بتدمير كل نتائجها ويتطلب الأمر علاجها جذرياً ليس بتطوير العشوائيات كما يجري الآن، ولكن بإزالتها من الأساس ومنع قيامها من المبدأ. كذلك ينبغي التصدي لقضايا تطوير التعليم وتنمية الموارد البشرية على أسس موضوعية ترتبط باحتياجات الوطن ومجالات العمل الإنتاجي المطلوبة، وتطوير الخطاب الإعلامي المصري وإعادة صياغته بشكل إيجابي ليسهم في بناء الشخصية المصرية الإيجابية الفاعلة، وتطوير أنماط السلوك الاجتماعي والاستهلاكي غير المتناسبة مع المستويات الحضارية المتفوقة لمجتمعات أخرى كانت أقل من مصر في مسيرة التقدم.

وفي مناقشة لبعض أهم القضايا التي تشغل فكر المصريين المهمومين بأمر التطوير والتحديث الشامل للمجتمع، وردت في خاطري الأفكار التالية:

- قضية الرؤية المستقبلية لمصر وموقعها في العالم المعاصر اقتصادياً وسياسياً وثقافياً وتقنياً، ومدى وجود [أو عدم وجود] مشروع قومي متكامل يتفق عليه الجميع ويكون أساس العمل الوطني في جميع المجالات وعلى كافة الأصعدة يشابه على سبيل المثال مشروع ماليزيا 2020 والذي أنتج واقعاً مشرفاً نتطلع إليه كنموذج يعكسه موقع إدارة التطوير الإداري بالحكومة الماليزية على شبكة الإنترنت وعنوانه www.mampu.gov.my.

- قضية الانحصار في جزء ضئيل من الأرض المصرية وترك ما يقرب من 95% من مساحة مصر بدون تنمية واضحة ولا استثمار محسوب، والعشوائية المفرطة في التعامل مع فكرة المدن والمجتمعات العمرانية الجديدة وانفراط عقدها وابتعادها عن المخططات الأصلية التي قامت عليها أغلب تلك المدن، والسفه القومي العام في حبس عشرات المليارات من الجنيهات في مبان على طول الساحل الشمالي الغربي وكثير من المدن الجديدة ومناطق البحر الأحمر لا يتناسب معدل استخدامها على مدار العام مع ما انفق عليها ولا مع العائد الضائع حال استثمار تلك المليارات في مشروعات اقتصادية منتجة.
- قضية الإنسان المصري المطحون والمتسبب في عشوائيات البيئة المصرية والتي أصبحت تمثل النهج الأساسي للحياة في الشارع والحارة والمدينة والقرية وكل مكان في هذا الوطن، والتي يشارك في صنعها الدولة والمواطنون أنفسهم بصورة يمكن التعرف عليها بزيارة ميدانية لمناطق السيوف والعوائد بالإسكندرية، ومناطق صفط اللبن والوراق وامبابة بالجيزة، ومناطق عزبة الهجانة والدويقة بالقاهرة، وكذا كل مناطق القاهرة الإسلامية.
- قضية الافتئات والجور على الأراضي الزراعية الخصبة في كل محافظات مصر المحروسة ثم التحول إلى الصحراء لزراعتها. ألا يمكن أن نثير الاقتراح المنطقي وهو استعادة الأراضي الزراعية المنهوبة وإزالة كافة أشكال الاستخدامات العشوائية لها من مبان وغيرها ونقل المواطنين من تلك المساكن إلى تجمعات سكنية حضارية مهما تكلف ذلك من نفقات هي في الأساس أقل كثيراً من محاولات زراعة الصحراء وشق الترع ورفع المياه، مع إشراكهم في إعادة استزراع الأراضي المستردة بتكوين شركات يسهمون فيها بقيمة الأراضي المملوكة لهم . ولنتخيل مثلاً أنه تم استرداد كل الأراضي الزراعية بمناطق امبابة والجيزة والهرم والمعادي والجزر في النيل وغيرها من المساحات الشاسعة التي كشفها محـــــور 26 يوليو وكوبري المنيب، والتي يتألم الإنسان وهو يشاهد كيف اغتالتها يد الإهمال تحت سمع الدولة وبصرها بل ومساندتها إذ أدخلت لتلك المناطق خدمات الكهرباء والصرف الصحي والماء والتليفونات وأقامت بها المجمعات الاستهلاكية والمدارس ونقاط الشرطة.
- قضية الفوضى العامة في الشارع المصري من حيث المرور وانتظار السيارات وعبور المشاة وأسلوب البناء وارتفاعات المباني واستخداماتها ومدى الاستهانة بكل مقاييس ومعايير التنظيم الإنساني والحضاري

للمدن، وانتشار العيادات وما يسمى مستشفيات ومستوصفات علاجية محشورة في شقق في بنايات سكنية تجرى بها عمليات جراحية ويحيطها الفوضى والمخلفات والملوثات من كل جانب، فضلاً عن المخابز ومحال الشواء ومستودعات البوتاجاز داخل المباني والكتل السكنية.

- قضية التعليم في مصر ومدى التخلف والتردي الذي أصاب منظومة التعليم القومية من مدارس وجامعات ومعاهد على مختلف المستويات، ودرجة التخلف العلمي والتراجع في كفاءة العمليات التعليمية والقائمين عليها والتباعد الشديد بين ما يجري في مؤسساتنا التعليمية وبين ما يحدث في العالم من ثورات علمية وتقنية توظف لتطوير التعليم والنهضة بالبحث العلمي في الجامعات كأساس مهم للنهضة والتنمية القومية.
- قضية التخلف الإداري في أجهزة الدولة ومؤسساتها وشركات قطاع الأعمال العام والخاص، وغياب خطة قومية شاملة للإصلاح الإداري وتنمية القيادات الإدارية على أسس علمية و معايير موضوعية لاختيار ومحاسبة القيادات على ما يحققونه [وما لا يحققونه] من أهداف ونتائج، وهي القضية التي تصدت لها الحكومة الأمريكية منذ الرئاسة الأولى للرئيس كلنتون ووضعت لها إستراتيجية شاملة للإصلاح يمكن الإطلاع عليها بزيارة الموقع الخاص بها على شبكة الإنترنت وعنوانه www.npr.gov/ .
- قضية الآثار المصرية المنهوبة والمعروضة في متاحف ومعارض دول العالم المختلفة بلا حياء، وضرورة قيام حركة شعبية ورسمية للمطالبة بعودة تلك الآثار المسروقة والمطالبة قانوناً بالتعويضات المالية من الدول المشاركة في تلك الجرائم.

منهجية مقترحة لإعداد مشروع التحديث

إن إعداد مشروع استراتيجي لتحديث مصر ينبغي أن يتم وفق منهجية " الإدارة الاستراتيجية" التي تتبنى المراحل التالية:

1. التحليل الاستراتيجي للظروف المحلية والإقليمية والعالمية واستقراء الفرص والمهددات القائمة والمحتملة.
2. التحليل الاستراتيجي للموارد والطاقات والإمكانيات الوطنية، وتقييم القدرات المتاحة للوطن، وتحديد مواطن القوة والضعف في البناء الوطني.
3. صياغة الرؤية الاستراتيجية لمستقبل الوطن .

4. تحديد الأهداف والإنجازات الاستراتيجية على المستوى الوطني والقطاعي.
5. بناء وتفعيل نظام للتخطيط الاستراتيجي ، وصياغة مجموعة الخطط الاستراتيجية والبرامج التنفيذية المتوافقة مع الرؤية المستقبلية للوطن والأهداف الاستراتيجية المحددة.
6. بناء وتفعيل نظام شامل للمتابعة وتقييم الأداء والحكم على ما يتحقق إنجازه على المستويين الوطني والقطاعي.
7. تطوير آلية للتدخل السريع لتعديل مسار التنفيذ حال توقع انحرافه عن الأهداف المخططة أو حدوث متغيرات تستوجب تعديل المسار والأهداف .
8. بناء وتفعيل آليات لتنمية وحفز مشاركة المواطنين والتنظيمات الأهلية وغير الحكومية في تقييم الإنجازات واقتراح مجالات التطوير.

إن إنجاز مشروع استراتيجي لتحديث مصر لا يمكن أن يعهد به إلى الجهاز الحكومي القائم بكل ما يتصف به من ترهل وتقادم فكري وانغماس في مشكلات بيروقراطية لن تمكنه أبداً من الارتفاع إلى مستوى الحدث المأمول. لذا من المهم تكوين مجموعة عمل محورية تعمل تحت الإشراف المباشر لرئيس الجمهورية وتتاح لها كل المعلومات من كافة أجهزة الدولة وكذا يكون لها تنظيم جلسات استماع ولقاءات مع الخبراء والعاملين في مختلف فروع العمل الوطني وممثلي فئات المجتمع . ويكون لتلك المجموعة فريق مساعد من خبراء معهد التخطيط القومي وغيرهم من الخبراء والمختصين في كافة القضايا موضع البحث خاصة تقنيات بناء الاستراتيجيات وبرمجة الخطط والسيناريوهات البديلة. وتضع المجموعة المحورية نظام عملها وجدولة أنشطتها، وتقدم تقارير دورية إلى رئيس الجمهورية عن تقدم عملها. ثم تطرح استراتيجية التحديث الشامل وبرامجها التنفيذية على بساط البحث والحوار على أوسع نطاق لضمان مشاركة كل القوى والهيئات المصرية في تقرير اتجاهات ومضامين التحديث على كافة المحاور.ثم تكون قمة المناقشة لمشروع تحديث مصر في مؤتمر اقتصادي وطني يشابه المؤتمر الاقتصادي الذي دعا إليه الرئيس مبارك في بداية ولايته وانعقد في فبراير 1982.

المبحث التاسع

الإدارة المصريـــــة 2001 [25]

[25] أعتذر للقارئ العزيز من نغمة السخرية أو الفكاهة البادية في هذا المبحث وليس هذا مقصودا لذاته ولكن شر البلية ما يضحك.

لقد كانت جولتنا في المباحث السابقة من هذا الفصل بأمل الكشف عن مشكلات الإدارة المصرية في مواقع مختلفة وبدايات التخطيط لعلاجها والانطلاق بها إلى آفاق الألفية الثالثة. ومن أسف فإن نتيجة البحث تؤكد لنا أن الإدارة المصرية ــ ونحن على مشارف السنة الثانية من الألفية الجديدة ــ لا تزال تعيش أمراض ومشكلات القرن الماضي ووسائله في العلاج. ودعونا نرصد بعض مواقف الإدارة المصرية القائمة الآن[26] وآليات العمل التي تستخدم في تحليل وعلاج تلك المواقف:

1. **يمثل انفلات سعر الدولار الأمريكي في سوق الصرف ومحاولة تثبيته القضية الكبرى التي تستحوذ على اهتمام قمة الإدارة المصرية في عام 2001 ممثلة في رئيس مجلس الوزراء ومجلس الوزراء، وهـــــــي ما سنطلق عليه هنا تعبير " الإدارة المصرية العليا "، ومعها البنك المركزي المصري وقيادات الجهاز المصرفي والصحافة ووسائل الإعلام، ومن ثم تستنفذ هذه الفئات جميعاً من وقت رئيس الجمهورية بعرض ما يتم إنجازه وتلقي " توجيهاته ". لقد اختزلت " الإدارة المصرية العليا " في قضية " سعر الدولار " كل قضايا التنمية الاقتصادية والوصول بمعدل النمو الاقتصادي إلى 7% كما تردد أكثر من مرة وتطوير الطاقات الإنتاجية والانطلاق بالصادرات المصري إلى الأسواق العالمية وغيرها من التحديات الرئيسية التي يتوقف عليها مستقبل مصر. وأهـــــــدرت " الإدارة المصرية العليا " مبدأ من أبسط ما يتم تلقينه لطلاب السنوات الأولى في دراسة الإدارة وهو التفريق بين " الأعراض Symptoms " وبين " المشكلات الحقيقية Problems "، خلطت الأوراق فاعتبرت أن ارتفاع سعر الدولار واشتداد الطلب عليه أو حتى المضاربة عليه هو المشكلة، والحقيقة أن كل ذلك عرض من أعراض المشكلة الحقيقية ألا وهي انخفاض معدل النمو الاقتصادي وقصور الطاقات الإنتاجية عن الوفاء باحتياجات السوق ناهيك عن إمكانية التصدير للأسواق الخارجية، الأمر الذي جعل الاستيراد من الخارج ــ وفي غيبة الضبط الحكومي ــ يتوحش ويستنزف المتاح وغير المتاح من الدولارات. تلك هي القضية والتي سبق تحجيمها وعلاجها بنجاح ملحوظ نسبياً بمعرفة فريق سابق مـــــــن " الإدارة المصرية العليا " شارك فيه الكثيرون من أعضاء الفريق الحالي. كما لم تدرك " الإدارة المصرية العليا " أن جانباً مهماً**

[26] أكتب هذا المبحث يوم 14 أغسطس 2001 .

من انفلات الاستيراد يعود إلى ما تقوم به هي نفسها من استيراد القمح والحبوب والزيوت واللحوم المجمدة والضأن والأسماك المجمدة وغيرها من المواد الغذائية التي فشلت في توفيرها وتحقيق الاكتفاء الذاتي منها عبر سنوات طوال من وضع السياسات و إنشاء الأجهزة وتصريحات المسئولين.

2. وتعتبر قضية تنمية الصادرات نموذجاً للتعبير عن منهج فكر وأسلوب عمل " الإدارة المصرية العليا "، فالعلاج عندها دائماً لا يخرج عن عقد سلسلة من الندوات تطرح فيها قضية تنمية الصادرات ويتبارى الحضور في تعداد المشكلات والمعوقات التي تمنع المصدرين من تحقيق حلمهم الأكبر بغزو الأسواق الأجنبية وهزيمة المنافسين على أرضهم، وقد تتحول تلك الندوات إلى مؤتمر قومي ينتهي بإصدار قائمة من التوصيات التقليدية تبدأ عادة بالتأكيد على أن التصدير بالنسبة لمصر وفريق " الإدارة المصرية العليا " بها هو مسألة حياة أو موت، ثم تثني التوصيات بالتوصية الخالدة وهي إنشاء مجلس أعلى للصادرات يرأسه رئيس الجمهورية - وقد يتنازل أعضاء المؤتمر بالموافقة على أن تكون رئاسة المجلس لرئيس مجلس الوزراء ـ، وأخيرا تطرح سلسلة من التوصيات بتبسيط الإجراءات الجمركية واستبدال نماذج معينة بغيرها، وتخفيض في رسوم بذاتها، وغير ذلك من الأمور الإجرائية الهامشية التي لا تجد طريقها أبداً إلى التنفيذ ولا تخرج عن حدود جلسات المؤتمر. وبعد فترة تطول أو تقصر يتذكر الجميع أن الصادرات لم تزل عند مستواها ـ في حقيقة الأمر هي تنخفض من سنة لأخرى ـ وأن التوصيات السابقة لم تنفذ، وهنا تتعالى الأصوات منادية بانعقاد مؤتمر لبحث مشكلات التصدير تسارع " الإدارة المصرية العليا " للترحيب به والمشاركة في أعماله بكل جد وإخلاص.[27]

3. وثمة قضية كبرى أخرى تنشغل بها " الإدارة المصرية العليا " منذ أكتوبر 1999 هو الخلاف حول ما إذا كانت المشكلة التي تعاني منها الأسواق المصرية تمثل حالة " ركود " أم " تراخي "، وهل سببها نقص السيولة النقدية في السوق أم أن نقص السيولة يعود إلى تلك الحالة من الركود أو التراخي أو كلتاهما إن شئت؟ وفي ذات الوقت تصرح أوساط في " الإدارة المصرية العليا" أنها سوف تبدأ في ضخ أموال إلى

---

27 طرح مؤخراً اقتراح بإنشاء هيئة عليا لتنمية الصادات تتبع رئيس مجلس الوزراء مباشرة، ولا تعليق من جانبنا.

السوق بمعدل يقترب من 2 مليار جنيه مصري شهرياً لسداد مستحقات شركات المقاولات والتشييد المتأخرة لدى الدولة، والتي تسبب هذا التأخير في توقفها عن النشاط بعد أن استنزفت كل إمكانيات السحب على المكشوف من الجاز المصرفي. ولا تزال القضية قائمة رغم هذا الضخ الذي لم يحقق التحريك الكافي لطاقات الإنتاج الوطنية واستثارة الطلب الفعال من فئات المستهلكين الذين تستنزف مواردهم في سداد تكاليف الدروس الخصوصية، ومكالمات التليفون المحمول والسفر والسياحة خارج مصر بتشجيع وإغراءات مهمة من شركات السياحة المصرية التي تشرف عليها وحدة في " الإدارة المصرية العليا" هي وزارة السياحة، وكذلك لقضاء الحج لما يقرب من 75000 مصري والعمرة لما يقرب من مليون مصري كل عام. ورغم كل ذلك يفسر أحد أعضاء فريق " الإدارة المصرية العليا " هذا الركود أو نقص السيولة بأنه راجع إلى " حالة نفسية " يعاني منها المصريون .

4. كما انشغلت " الإدارة المصرية العليا " بقضية تطوير التعليم الجامعي والعالي وشغلت معها المجتمع الجامعي ومصر كلها بحديث متصل عن أهداف التطوير ومراميه وتوجهاته، ثم انعقد لذلك " المؤتمر القومي لتطوير التعليم الجامعي والعالي " على مدى يومين وافتتحه رئيس مجلس الوزراء بكلمة ضافية رصينة لخصت كل أماني وآمال أشد المتحمسين للتطوير والانطلاق، وصدرت عن المؤتمر توصيات استغرق الاتفاق على صياغتها جلسة عمل امتدت لساعات، ثم انفض السامر بصدور تعديل تشريعي لقانون تنظيم الجامعات يقصر التدريس في المرحلة الجامعية الأولى على من هم دون سن الستين من أعضاء هيئة التدريس، وينهي علاقة عضو هيئة التدريس بعمله الجامعي بوصوله إلى سن السبعين. وتوقفت مسيرة تطوير التعليم الجامعي والعالي عند هذا الحـــــــــد.

5. وانشغلت " الإدارة المصرية العليا " خلال السنوات الخمس الماضية بقضية تطوير سوق الأوراق المالية واستعادة نشاط الاستثمار في الأسهم والسندات وتطوير البورصة من خلال طرح اسهم شركات قطاع الأعمال العام المقرر خصخصتها للاكتتاب العام، وكذا تشجيع تكوين الشركات المساهمة من خلال إصدار الأسهم الجديدة. وشاع تفاؤل شديد بين المصريين خاصة من صغار المدخرين الذين اجتذبتهم قصص الأرباح والعوائد التي يحققها الاستثمار في البورصة وشجعهم موافقة الدولة على تكوين صناديق استثمار تنافست في جذب مدخرات المصريين [شأن ما

فعلته شركات توظيف الأموال سابقاً]، ثم تبخر الحلم وتهاوت أسعار الأسهم وضاعت مدخرات صغار المستثمرين، وأسدل الستار على قصة فشل إدارية كبرى بتقديم استجواب إلى مجلس الشعب انتهى بالانتقال إلى جدول الأعمال. ونتيجة لضغط الرأي العام الراغب في التعرف على حقيقة ما جاء في هذا الاستجواب قررت " الإدارة المصرية العليا " تحويل الموضوع برمته إلى النائب العام ليجري فيه التحقيقات اللازمة وبناء عليه تم حظر النشر في هذا الموضوع.

6. وتثار مناقشات خطيرة عن أشكال وألوان من الفساد طال مختلف قطاعات الدولة، ويكتب كبار صحفيي الصحف القومية [وهو الاسم المعدل لصحف الحكومة] مهاجمين الفساد في مناطق حساسة بالدولة [راجع مقال إبراهيم سعدة في أخبار اليوم حول وزير الصحة في يوليو/ أغسطس 2001]، ويتكرر النشر عن وقائع فساد في استيراد السلع التموينية، وفي منح القروض من البنوك لفئة ممن يوصفون بأنهم " رجال الأعمال "، وفي ممارسات " الصندوق الاجتماعي للتنمية "، ثم يكون رد فعـــل " الإدارة المصرية العليا " أنها لا تتكتم حالات الفساد وأنه ليس هناك كبير لا يمكن أن يطاله القانون، ثم يصدر تقرير من جهة رقابية بأنه لا شبهة فساد فيما نشر وتردد في الصحف. ولا بأس مع ذلك أن يتقرر غل يد المسئول الأول في إحدى الهيئات التي ترددت حولها قصص الانحراف بمنعه من الصرف لأكثر من عشرة آلاف جنيه مصري وما يزيد عن ذلك يكون بقرار من رئيس مجلس الوزراء شخصياً.

7. كذلك انشغلت ــ ولازالت ــ " الإدارة المصرية العليا " بقضية إبرام اتفاقية المشاركة مع الاتحاد الأوروبي والتي استمرت المفاوضات بشأنها أكثر من خمس سنوات شاركت فيها وزارات الحكومة بقيادة فريق شكلته الحكومة ذاتها من وزارة الخارجية، وانتهت المفاوضات إلى اتفاق ينتظر التوقيع منذ إبريل 2000، ولكن " الإدارة المصرية العليا " ترددت في التوقيع، ثم ماطلت في التوقيع، ثم طلبت من الجانب الأوروبي تقديم بعض التفسيرات، وعندما حصلت عليها بدأ أعضاء في فريق " الإدارة المصرية العليا " يتبينون مدى المخاطر والمهالك التي ستأتي مع تلك الاتفاقية وتصيب الصناعة المصرية والاقتصاد الوطني بأضرار جسام. وكان أن تدخل الرئيس مبارك وأصدر توجيهاته بالتوقيع على الاتفاقية بالأحرف الأولى ــ وهذا في ظني ما كانت ترمي إليه " الإدارة المصرية العليا " من إلقاء مسئولية القرار على الرئيس شخصياً ــ على أن يتم إعداد برنامج شامل لتحديث مصر وبناء قدراتها لمواجهة تحديات

المشاركة الأوروبية، وكان ذلك في شهر يونيو عام 2000. وقد وقعت " الإدارة المصرية العليا " - مرغمة في ظني - الاتفاقية في شهر يوليو 2001، ولم نسمع بعد عن برنامج التحديث الشامل وأظن - وبعض الظن إثم - أن انتظارنا سيطول لانشغال " الإدارة المصرية العليا " بقضية تهذيب سلوك الدولار الأمريكي التي أشرنا إليها في أول هذا العرض.

8. ثم - وفي خضم أحداث جسام تجري على أرض فلسطين المحتلة، وفي ظل تهديدات مباشرة وغير مباشرة يوجهها لمصر السفاح شارون - تطلع علينا " الإدارة المصرية العليا " بقضية طريفة هي تخصيص منطقة جزيرة الوراق وجزيرة الذهب على نيل الجيزة لأغراض المنفعة العامة دون تحديد لماهية تلك المنفعة العامة المقصودة. ويثور سكان الجزيرتين ومعهم أجهزة الإعلام وفريق من أعضاء مجلس الشعب، ويصرح محافظ الجيزة [أحد أعضاء فريق " الإدارة المصرية العليا"] بأن القرار صدر عن رئيس مجلس الوزراء دون أن يعلم هو [أي المحافظ] به، ثم يوضح عضو فريق " الإدارة المصرية العليا " المختص بأمور التعمير أن المنفعة العامة التي خصصت لها أراضي الجزيرتين هي " إجراء الدراسات من أجل التخطيط العمراني "، ولم يوضح العضو المختص لماذا لم - ولا - تصدر مثل تلك القرارات بالتخصيص للمنفعة العامة لكافة المناطق التي جرى - ويجري - لها دراسات من أجل التخطيط العمراني؟ ورغم أن القضية في جوهرها صحيح وهو التعامل مع مناطق عشوائية يراد تطويرها، ولكنه الحق الذي يراد به الباطل إذا تداخلت الأسباب الموضوعية مع الأغراض الخاصة ببعض المستثمرين الذين أشارت الأنباء إليهم ورغبتهم في إقامة منتجع سياحي هائل في المنطقة المتصارع عليها.

9. وبرغم خطورة وحيوية المشكلات السابقة، فإن أخطرها هو قضية انهيار الصناعة المصرية في مجالاتها التقليدية في الصناعات المتصلة بالقطن كالحلج والصباغة والتجهيز والغزل والنسيج وما يرتبط بها من صناعات المفروشات والملابس الجاهزة وغيرها،و صناعات الأثاث، والصناعات الجلدية، وأيضا صناعة السينما. كما أن انهيار الزراعات المصرية التقليدية لما كان يسمى " المحاصيل النقدية " Cash Crops وفي مقدمتها القطن والبصل والأرز والبطاطس والموالح وكانت تمثل النسبة الأكبر من صادرات مصر في الخمسينات والستينات من القرن الماضي، ثم انهارت ولم تعد تمثل عنصراً في حقيبة الصادرات المصرية بل تعاني كثيراً من صادراتها من رفض المستوردين في أوروبا لها بسبب تدني

الجودة كما في حالة العفن البني في البطاطس المصرية. ورغم الخبرة المصرية التقليدية في ميادين الزراعة والصناعات المرتبطة بها، لم تستطع " الإدارة المصرية العليا " أن تطور استراتيجية متكاملة وواضحة لإنقاذ هذه الصناعات الرئيسية واستعادة قدراتها على الوفاء باحتياجات السوق المحلية والتصدير للأسواق الأجنبية.

10. وأخيراً يأتي المشهد الأروع في أساليب تعامل " الإدارة المصرية 2001 " مع مشكلات الشارع المصري الذي يعاني من مشكلات خطيرة وتسوده أوضاع لا توصف بأقل من كونها هي الفوضى الشاملة التي يلمسها ويتأذى منها المواطنون الذين هم في نفس الوقت مصدرها.

وتتمثل في الشارع المصري حصيلة مهمة من المشكلات تنم في الأساس عن قصور إداري بالدرجة الأولى وغياب واضح لسلطة القانون وهيبة الدولة. ولعلنا نسرد أمثلة لما يصنعه المواطنون تحت سمع وبصر المسئولين:

1. مخالفة قواعد ونظم البناء من حيث الارتفاعات والحجوم ومسافات الارتداد بالنسبة للأدوار العليا بما يتناسب واتساع الشارع.
2. مخالفة بل وإهدار قواعد الأمن والسلامة فيما يتعلق بوسائل الوقاية من الحريق في المباني السكنية والعامة.
3. مخالفة التراخيص الممنوحة للبناء بتحويل الغرض من البناء إلى استخدامات مغايرة لما نص عليه في تراخيص البناء.
4. تحويل المباني السكنية إلى ورش ومصانع واستخدامات مقلقة للراحة وملوثة للبيئة.
5. تحويل الجراجات أسفل المباني إلى محال ومخازن واستخدامات تجارية وصناعية.
6. تداخل المنشآت الصناعية والمطاعم والمخابز بل ومستودعات البوتاجاز في وسط المناطق والمباني السكنية بكل ما تحمله من أخطار وتلويث للبيئة.
7. الاعتداء على الأرصفة وإشغالها باستخدامات تجارية في شكل إنشاءات ثابتة لمحال الفاكهة والخضروات والجزارة وغيرها، فضلاً عن استيلاء ورش إصلاح السيارات وما شاكلها على الأرصفة وأجزاء من نهر الشارع وتحويلها إلى امتداد لورشهم وجراجات للسيارات تحت الإصلاح.

8. التصريح بإنشاء أكشاك تحتل أرصفة الشوارع الرئيسية لباعة الصحف والمثلجات والسجائر وما شاكلها من استخدامات تعيق السير وتضطر المشاة إلى الانزلاق في نهر الشارع متعرضين لكافة أشكال المخاطر.
9. استمراء طائفة من المتعطلين لمشكلة عدم توفر أماكن لانتظار السيارات، واستيلاءهم على مناطق عريضة من الشوارع وتحويلها إلى أماكن انتظار وفرض إتاوات على أصحابها، مع تدني مستوى تعاملهم بما يعيق السير ويربك حركة المرور إلى حد بعيد.
10. انتشار ظاهرة انتظار السيارات عمودياً أو بشكل مائل على الأرصفة في جانبي الطريق وليس بمحاذاة الرصيف كما تقضي قواعد المرور، الأمر الذي يسحب مساحة هائلة من نهر الشارع ولا يترك إلا نسبة ضئيلة من عرض الشارع الأصلي للمرور. وتتفاقم المشكلة مع وقوف سيارات في صف ثان في كلا الجانبين مما يجعل المرور بالشارع في حاجة إلى معجزة.
11. عدم الالتزام بقواعد السير التي تنص عليها كل قوانين ونظم المرور في العالم بأن تلتزم السيارات البطيئة الحركة الجانب الأيمن من الطريق وعدم تخطي السيارات التي أمامها أبداً، وترك الجانب الأوسط والجانب الأيسر من الطريق للسيارات السريعة الحركة.
12. شيوع ظاهرة السير في عكس الاتجاه ليس فقط في الطرق والشوارع الجانبية، بل في أهم الطرق والشوارع الرئيسية وعلى الطرق السريعة مما يشكل مصدراً متجدداً لأخطار وحوادث بشعة يروح ضحيتها كل يوم عشرات من الأبرياء الذين اطمأنوا إلى اللافتات التي تحدد اتجاه السير ثم يفاجئون بمن يأتي مسرعاً في عكس الاتجاه الصحيح.
13. عدم الالتزام بتعليمات المرور بشأن الطرق والشوارع ذات الاتجاه الواحد والإصرار على السير في كلا الاتجاهين مما يسبب اختناق المرور وتعطله نتيجة إصرار المخطئ غالباً على عدم التراجع.
14. عدم فهم أغلب قادة السيارات لمعاني الخطوط البيضاء والصفراء المرسومة على أنهر الشوارع، وعدم قدرتهم على تمييز ما تعنيه الخطوط المتقطعة [التي تسمح بتجاوز السيارات التي أمام قائد السيارة] وتلك غير المتقطعة التي تحرم التجاوز، وغياب مناطق محددة لعبور المشاة، وعدم احترامها في حالة وجودها.
15. ندرة الاستجابة لنداء سيارات الخدمات العامة كالإسعاف والمطافئ وعدم إفساح الطريق لها رغم إلحاح سائقيها باستعمال السارينة بصفة

مستمرة، بل وانتهاز كثير من السائقين لفرصة انفساح الطريق في بعض الأحيان أمام تلك السيارات لمزاحمتها والمرور قبلها .

16. الاعتداء على ممرات الخدمة البطيئة المخصصة للوصول إلى الشوارع الجانبية أو المحال التجارية في الطرق الرئيسية، واستخدام تلك الممرات أماكن للتخزين لأصحاب المحلات التجارية، فضلاً عن السير في الاتجاه المعاكس [لعل المنطقة أمام عمارات العبور بشارع صلاح سالم والمنطقة المماثلة أمام محال سور نادي الزمالك بشارع جامعة الدول العربية مثال على ذلك].
17. ضعف مستوى اللافتات الإرشادية واختلال مواقعها في أغلب الأحيان بحيث نجد اللافتات تشير إلى عكس الاتجاه المقصودة، أو لا تبين تماماً إلى أي اتجاه تشير، ناهيك عن تقادمها واختفاء ألوانها وطمس كثير من المعلومات بها نتيجة عدم الصيانة والتجديد.
18. تفاقم مشكلة سيارات السرفيس التي لا تخضع لأي قواعد للسير أو المرور، ويفعل قادتها كل ما يحلو لهم بالوقوف أينما يريدون والسير في أي اتجاه يشاءون، والمراوغة بين حارات الطريق يميناً ويساراً ومزاحمة السيارات العادية بكل قسوة.
19. وكذلك يفعل قائدو سيارات الأجرة بكل ما فيها من قبح وتقادم وافتقاد النظافة ومتطلبات الأمن والسلامة، مع غياب كامل لعدادات الأجرة وترك الأمر كله لجشع السائقين وسطوتهم.
20. سوء حالة كثير من سيارات هيئة النقل العام وانبعاث الدخان الأسود منها ليلوث البيئة ويزكم أنوف وصدور المواطنين، فضلاً عن تردي أماكن انتظار تلك السيارات واستخدام الشوارع أماكن إيواء لها.
21. عدم التزام كثير من سيارات الشرطة بقواعد المرور أو بقواعد الأمن والسلامة التي من المفترض أن تطبقها شرطة المرور على سيارات المواطنين.
22. تركيز رجال المرور على تحقيق سيولة المرور في المناطق المهمة بغض النظر عن أي تجاوزات تحدث من قائدي السيارات [ولعله من الملفت للنظر أن كثيراً من رجال المرور لم يعودوا يحملون دفاتر المخالفات].
23. استخدام الشوارع أماكن إيواء لسيارات السياحة الضخمة واحتلالها الأرصفة في كثير من مناطق القاهرة وغيرها من المدن المصرية .
24. ترك المواقع الخالية في مناطق كثيرة لتكون مرتعاً للحيوانات الضالة والحشرات، ومجالاً خصباً لإلقاء القمامة وتراكمها وانبعاث الروائح الكريهة منها.

25. تشويه الشارع المصري بكل ألوان وأشكال الإعلانات قميئة التصميم والخالية من الحس الفني والجمالي، والمقامة على أسوار خشبية قديمة بشعة المنظر .

26. تلطيخ جدران المباني بكثير من إعلانات تكتب بخطوط رديئة أو ملصقات تترك لسنوات بعد انتهاء الغرض منها مثل الملصقات الانتخابية.

27. سيادة الفوضى في وضع لافتات الأطباء والمحامين وغيرهم من المهنيين والشركات والمكاتب وغيرها من الجهات على واجهات المباني السكنية التي تحولت إلى استخدامات مهنية وإدارية وتجارية دون أي مراعاة لقواعد تخصيص مناطق محددة للأنشطة والأعمال والاستخدامات غير السكنية.

28. تراكم القمامة على أسطح المنازل، وتحويل شرفات المساكن إلى مخازن للمهملات أو أماكن لتربية الطيور، والتجاء كثير من أصحاب المساكن أو مستأجريها إلى عمل فتحات نوافذ في غير أمكنتها المرخصة أو إغلاق الشرفات وتحويلها إلى حجرات، أو تحويل مداخل العمارات إلى محال ومقاهي، واستقطاع الممرات أو الحدائق الصغيرة المحيطة بالبيوت القديمة في مناطق مثل الزمالك ومصر الجديدة وجاردن سيتي وتحويلها إلى نتوءات بارزة في الشوارع بمسمى محال تجارية.

29. الاعتداء على المناطق الأثرية واستغلالها للسكنى غير الشرعية أو تحويلها إلى ورش واستخدامات خطرة ومهددة للبيئة. ولعل مأساة سور مجرى العيون والمناطق الأثرية في خان الخليلي مثلاً خير شاهد على ذلك.

30. ظهور كثير من الأسواق العشوائية في المناطق السكنية وافتقادها إلى أبسط قواعد النظافة والتنظيم [أنظر إلى تلك الأسواق بحي السيوف بالإسكندرية وفي كثر من مناطق مدينة نصر بالقاهرة فضلاً عن انتشارها في مختلف المحافظات].

31. الاعتداء على الأرض الزراعية وإقامة مبان عشوائية غير مستكملة وتكون مناطق سرطانية لا تتوفر فيها المقومات اللازمة للحياة السليمة، ومع ذلك فقد قننت الدولة تلك الأوضاع وسمحت بإدخال الكهرباء والتليفونات وأقامت المدارس والمجمعات الاستهلاكية بتلك المناطق [الأمثلة لتلك الأوضاع يشاهدها المار على طول امتداد جانبي كوبري المنيب وبداية محور 26 يوليو من ناحية ميدان لبنان، فضلاً عن مناطق الوراق وامبابة وصفط اللبن بل وكل شارع فيصل وأجزاء كثيرة من المناطق المحيطة بالمريوطية والمنصورية]. ولقد كشفت وصلة الطريق

الدائري عند التقائها بمحور 26 يوليو عن منطقة رهيبة تُخزن فيها القمامة بكميات هائلة وهي تجارة ضخمة يعمل بها قاطنو تلك المنطقة دون إدراك لما يسببونه من تلوث وروائح كريهة تطارد السائرين في تلك المنطقة وعلى محور 26 يوليو لعدة كيلو مترات.

32. انتشار تلك الظواهر جميعاً ليس في القاهرة فحسب، بل في كل مدن ومراكز وقرى مصر المحروسة.

33. تحويل الشقق السكنية إلى ما يسمى تجاوزاً عيادات ومستوصفات بل ومستشفيات لا تتوفر بها الشروط والمقومات للمحافظة على صحة المواطنين، ومع ذلك يتم الترخيص بها ولا تخضع لأي صورة من المتابعة والرقابة.

34. مشاركة شركات قطاع الأعمال العام ووزارات وأجهزة الدولة في تلك الاعتداءات على قواعد وأسس تنظيم الحياة باستغلالها لمبان سكنية وفيلات وقصور تاريخية وتحويلها إلى مكاتب إدارية ومخازن وورش[28]. ولعل الإنسان يصيبه الحزن والألم حين يرى هيئة نظافة وتجميل الجيزة وقد استولت على نصف الشارع الموصل إلى جامعة القاهرة أمام كلية دار العلوم [عند مهبط كوبري ثروت] وأحالته إلى مخزن لسيارات نقل القمامة وجميعها قديم ومتهالك، فضلاً عن كثير من المهملات تحتل مساحة شاسعة. كذلك تفعل إحدى شركات قطاع الأعمال العام لتجارة الأدوية حيث احتلت مبنى في منطقة المهندسين واستخدمته مخازن واستعملت الطريق مأوى لسياراتها بما يمنع أي استخدام آخر للطريق. وتشارك كل الوزارات تقريباً في احتلال مبان وعمائر مخصصة للسكنى في مناطق سكنية وتحويلها إلى مكاتب وإدارات تفتقر إلى النظافة والنظام.

تلك الظواهر وغيرها كثير لا يمكن اعتبارها مشكلات مرور يعالجها قانون جديد للمرور كما يحلو للبعض تبسيط الأمور وتصويرها على ذلك النحو، أو هي مخالفات بسيطة تعالج بإجراءات إدارية تقليدية مثل فرض الغرامات مثلاً، بل هي ظواهر تكشف عن سوءات إدارية عميقة وتراخ وقصور من جانب كثير من أجهزة الدولة في القيام بواجباتها ومباشرة سلطاتها لوضع الأمور في نصابها

---

[28] تم تحويل قصر الأمير يوسف كمال بالمطرية إلى مقر لمعهد الصحراء، وتكفي زيارة للمعهد للتعرف على حجم المأساة التي أصابت القصر والمنطقة المحيطة به، وكذلك قصر الأمير عمر طوسون في باكوس بالإسكندرية الذي تحول إلى مقر لإذاعة وتليفزيون الإسكندرية. في نفس الوقت تصدر وزارة الثقافة قرارا باعتبار قبر ابوحصيرة اليهودي من الآثار الإسلامية والقبطية وتسعى إلى نقض الحكم القضائي بإلغاء هذا القرار!!!.

الصحيح، كل ذلك إلى جانب درجة عالية من افتقاد الوعي والشعور بالمسئولية لدى كثير من المواطنين الذين يكرسون بتصرفاتهم السلبية تلك الأوضاع المتردية.

ولا يكون إصلاح تلك الأوضاع إلا من خلال وضع خطة شاملة تتعامل مع أسباب المشكلات وليس مع ظواهرها، وتتجه إلى الحلول الجذرية للقضاء على تلك المسببات ولا تكتفي بالمسكنات.

ونتصور أن الأمر يحتاج إلى مراجعة شاملة لأوضاع الحياة في الشارع المصري [والشارع هنا تمثيل للمجتمع] واتخاذ الإجراءات الحاسمة لوقف التردي بتغليظ العقوبة على كافة الممارسات غير الإيجابية التي ذكرنا أمثلة لها، وتطبيق الجزاءات الرادعة على المخالفين، وأن تكون الدولة وأجهزتها هي القدوة في الالتزام بالقوانين والنظم.

كما ينبغي التخطيط طويل المدى لاستعادة الأراضي الزراعية المُعتدى عليها وإزالة المناطق العشوائية - وليس تطويرها كما اتجهت إلى ذلك الحكومة السابقة — ونقل سكان تلك المناطق إلى المدن والمجتمعات العمرانية الجديدة. وأذكر هنا بمشروع تطوير أحياء القاهرة القديمة والذي كان يرمي إلى تفريغ مناطقها من السكان ومن الاستخدامات الضارة بالبيئة ونقل السكان والأنشطة إلى المجتمعات الجديدة العشرة حول القاهرة الكبرى وخارج كردون الطريق الدائري، والتي خططت لها وزارة التعمير في مرحلة سابقة ثم توقف التنفيذ.

كذلك لابد من منح صلاحيات واسعة للسلطات المحلية في إزالة التعديات وتطهير المناطق والاستخدامات العشوائية، ومطاردة الأنشطة الطفيلية وإعادة تسكين أصحابها في مناطق مناسبة، ومحاسبة المسئولين المحليين ومساءلتهم عن تلك التشوهات العمرانية في المجتمعات المحلية.

ولعله من المفيد بحث العودة إلى نظام المجالس البلدية كوسيلة لتوحيد الصلاحيات عن المرافق وأعمال النظافة وتنظيم البناء وغيرها من الأنشطة والاختصاصات الموزعة الآن بين العديد من الإدارات والمديريات التابعة لوزارات مركزية دون أن يكون للسلطات المحلية سلطان عليها.

والحل ... أن نعود إلى الإدارة المصرية موديل 1973 تلك الإدارة التي حققت نصر أكتوبر، والتي يمكن استرجاع ملامحها مرة أخرى على النحو التالي:

1. إن الدرس الأول الذي ينبغي تمثله واستيعابه هو كيف استطاعت القوات المسلحة المصرية أن تخوض غمار عملية إعادة بناء شاملة، ليس فقط لإمكانياتها المادية وقدراتها القتالية، بل الأهم من ذلك كانت عملية إعادة الروح إلى أفراد القوات المسلحة، وشحن الفرد المقاتل بالعزيمة والإصرار على النصر رغم قتامة الظروف التي أعقبت هزيمة 1967، وحالة التمزق والإحباط القومي العام التي سادت مصر كلها [وهي حالة لا تختلف كثيراً عما يشعر به المصري عام 2001]. لقد كانت عملية إعادة بناء القوات المسلحة نموذجاً للعملية الإدارية الكاملة التي استوعبت المناخ والظروف المحيطة، ثم حددت الأهداف المرحلية والاستراتيجية تحديداً واضحاً، واتجهت إلى إعادة التنظيم وبناء التشكيلات القيادية الجديدة التي أسهمت بفكر جديد ورؤية جريئة في التغلب على الانكسار النفسي وانتصرت على منابع الهزيمة في نفوس أفراد القوات المسلحة ـ ومن ثم الشعب المصري والعربي بأسره ـ، ثم وضعت الخطط للتدريب والابتكار في معالجة الصعوبات والمعوقات المادية والتقنية .
2. أما الدرس الثاني الذي ينبغي استخلاصه من نصر أكتوبر العظيم فهو الاستثمار العلمي للتقنية الحربية الحديثة وتوظيفها بكفاءة من خلال تطوير نوعية المقاتل المصري بحشد شباب الخريجين من الجامعات والمعاهد لتلقي التدريب واستيعابه، والتعامل مع المعدات والتقنيات العسكرية الحديثة بفهم ومهـــارة وفرتهما قدرات علمية اكتسبها المقاتلون من دراستهم الجامعية والعالية، فضلاً عن التحفيز الإيجابي من قادتهم العسكريين. إن الإنسان هو الثروة الحقيقية للمجتمع، وكان نجاح مصر في حرب أكتوبر 1973 تأكيداً لقدرات الإنسان المصري الذي يفعل المعجزات حين يشعر بقيمته، وحين يعطى الفرصة للمشاركة في تحمل المسئولية والتصدي للمهام دون اعتمادية أو تواكل. وإذا كان القرار السياسي بالحرب يمثل الشرارة التي أطلقت الطاقات البشرية والمادية في القوات المسلحة المصرية، فإن الأساس العلمي الذي استند إليه هذا القرار السياسي كان بالضرورة نتيجة لجهود بحثية ودراسات تقنية مستفيضة ترجمت واقع المجتمع المصري والعربي، والمناخ العالمي السائد من ناحية، وأخضعت الواقع الإسرائيلي للتحليل والدراسة من ناحية أخرى، الأمر الذي سمح بتقييم موضوعي للفرص والمخاطر المحيطة بالمقارنة بالقدرات *العسكرية* والاقتصادية المصرية واحتمالات النجاح في ضربة عسكريـــة مفاجئة، ومن ثم كان قرار القيادة السياسية بالحرب.

3. والدرس الثالث المستفاد من نصر أكتوبر هو النجاح الكبير في استثمار وتوظيف المعلومات كأساس للتخطيط واتخاذ القرار. ولاشك أن اختيار يوم السادس من أكتوبر [يوم كيبور] وتخطيط الضربة الجوية المفاجئة وتوقيتها كان بناء على تحليل علمي للمعلومات المتاحة عن العدو وعاداته ومعتقداته، فضلاً عن قدراته القتالية واستعداداته العسكرية في مسرح العمليات وخارجها في عمقه الاستراتيجي. ثم كان التخطيط الاستراتيجي للحرب بكل ما سبقها من استعدادات عسكرية وتدريبات للقوات وتهيئة معنوية للشعب والتمويه على العدو، كل ذلك يعتبر درساً مهماً في الإعداد لأي عمل يرجى نجاحه في إطار ظروف معاكسة وقيود متعددة تقلل من فرص المناورة وبدائل الاختيار أمام متخذ القرار. ولاشك أن المخطط الاستراتيجي لحرب أكتوبر كان يحاول تعظيم النتيجة [الهدف] في حدود القيود والمعوقات، الأمر الذي انعكس بعد ذلك في قرارات مصيرية حددت مساحة الانتشار ومدى تقدم القوات بعد اجتياح خط بارليف. كما أن هذه الخطة الاستراتيجية احتوت على رؤية متكاملة للحرب وما يمكن أن تؤدي إليه من نتائج باستخدام القوة العسكرية والحدود التي تقف عندها، مما ساعد على اتخاذ القرار المناسب بقبول وقف إطلاق النار والاتجاه إلى استكمال النتائج المطلوبة بالحل السياسي. وبذلك فإن التكامل في المنظور العسكري والسياسي لحرب أكتوبر يمثل تطبيقاً علمياً رائعاً لمبدأ إداري معاصر هو حشد كل الطاقات الممكنة وتوظيفها في تناغم لتحقيق أقصى عائد ممكن يزيد كثيراً عما لو استخدمت تلك الطاقات موزعة ومتفرقة. ويقتضي التطبيق الفعال لهذه الاستراتيجية إحداث تنسيق وتكامل بين عناصر المنظومة القيادية. ومن قبيل استكمال حشد الطاقات و تنسيقها كان تركيز القيادة السياسية المصرية على حشد التأييد العربي الرسمي والشعبي والذي تمثل بقوة غير مسبوقة في القرار العربي بوقف ضخ البترول للعالم الغربي الذي اعتاد التأييد غير المحدود للعدو الإسرائيلي، والذي جعله قرار حظر تصدير البترول يراجع حساباته التماساً للتقييم الصحيح لمصالحه والبعد عن الانحياز المطلق لإسرائيل على حساب الحق العربي . وقد كان لهذا الموقف التاريخي ــ الذي هيأت له القيادة المصرية ووفرت له فرصة النجاح بضربتها العسكرية ــ أثره المباشر في تكوين الثروة الهائلة التي آلت إلى الدول العربية مصدرة البترول مما يسر لها تحقيق أكبر عملية تنمية اقتصادية و اجتماعية في التاريخ الحديث. وكانت شفافية الإعلام المصري ومصداقيته من الدروس الخالدة لحرب أكتوبر، فقد التزم

الإعلام المصري الصدق والوضوح في عرض العمليات العسكرية ونتائجها وتطوراتها الإيجابية منها والسلبية، مما جعل الشارع المصري والعربي يتجه إليه لمعرفة الحقائق والتحول عن متابعة الأخبار من مصادر أجنبية كما كان الحال أيام يونيو 1967. ثم كانت براعة اختيار المواقع المحددة للضربة الأولى وهي شبكة الاتصالات الإسرائيلية درساً هاماً في التركيز على العوامل الحرجة ذات التأثير. فقد كان الشلل الذي أصاب القوات الإسرائيلية نتيجة انقطاع الاتصالات بينها وبين قيادتها من العوامل الأساسية في حسم نتيجة الحرب منذ ساعاتها الأولى. وقد نجحت القيادة المصرية في توظيف القدرة الابتكارية لخبرائها للتوصل إلى الحل العبقري غير التقليدي للتغلب على الموانع المائية والترابية التي احتمى وراءها العدو لسنوات طوال منذ يونيو 1967.

4. ويأتي في مقدمة أسباب النجاح الإيمان بالله سبحانه و تعالى وإطلاق الشحنة الإيمانية للجندي المصري ، الأمر الذي حقق قول الحق سبحانه وتعالى " إن ينصركم الله فلا غالب لكم ".

تلك الدروس الباهرة التي تمكنت بها قواتنا المسلحة من تغيير التاريخ وفتح الطريق لاسترداد الأرض المصرية وتنقيتها من دنس الاحتلال الإسرائيلي، ما أحوجنا اليوم إلى تطبيقها في معركتنا المستمرة من أجل التنمية وإعادة هيكلة المستقبل بما يحقق لمصرنا ما هي جديرة به من تقدم ورفاهية. ولعلنا نجمل تلك الدروس في عدة أمور جوهرية لابد من الالتزام بها للنجاح في " إدارة المستقبل ":

- وضوح الرؤية وفهم الظروف المحيطة.
- تحديد الأهداف والاختيار الاستراتيجي.
- إعداد الإنسان وإشراكه في تحمل المسئولية.
- حشد الطاقات المادية والتقنية وتوظيفها بتركيز في المجالات الأعلى عائد وتأثير على تحقيق الأهداف.
- التركيز على التعامل مع العوامل الحرجة Critical Factors.
- تنمية وتشجيع الابتكار والتفكير غير التقليدي.

وإذ تتعدد المجالات التي تخوض فيها مصر الآن حروباً لا تقل ضراوة عن حرب أكتوبر، فإن تعظيم القدرة الإدارية واستخدام ذات المنهج الاستراتيجي الذي برعت القيادة العسكرية في تطبيقه أيام الحرب، هو السبيل الأهم لتحقيق

أهداف التنمية والتحديث التي تحتاجها مصر بشدة. ولعلنا نحدد تلك المجالات الأكثر إلحاحاً فيما يلي :

- تطوير الإدارة الحكومية و تحسين أداء الجهاز الإداري للدولة، والقضاء على مظاهر الفساد والتخلف في الإدارات المحلية.
- تحقيق إضافات حقيقية إلى الطاقات الإنتاجية المصرية والوصول بمعدل النمو الاقتصادي إلى مستواه المستهدف بما لايقل عن 7% سنوياً.
- تحقيق انطلاقة حقيقية للقطاع الخاص والارتفاع بكفاءة وحداته وتدعيم إمكانياتها التكنولوجية وتنمية قدراتها التنافسية.
- تطوير التعليم بكافة مراحله ، واستيعاب التقنيات الحديثة في التعليم.
- تحسين مستوى الخدمات للمواطنين وتسريع جهود التنمية البشرية.
- تنمية الصادرات و الوصول بالمنتجات المصرية إلى الأسواق العالمية وزيادة قدرتها التنافسية.
- القضاء على العشوائيات ومعالجة مشكلات اختلال السلوك العام في الشارع المصري .
- تطوير المستوى الثقافي العام، ومواكبة ثورة الاتصالات والمعلومات واستثمارهما في كافة مجالات الحياة.

تلك المجالات جميعاً تمثل حروباً صعبة تحتاج إلى الإدارة القادرة على التخطيط والإنجاز في ظل الظروف والمتغيرات غير المواتية، لو أخذت بها " الإدارة المصرية العليا " الحالية يمكن إن تتحول بإذن الله إلى إدارة قادرة على الدخول بمصر إلى القرن 21.

الفصل السادس

التقنية والإدارة المعاصرة

مقدمـــــــــــة

يسود عالم الأعمال في الوقت الحاضر حالة من التغير المستمر والتطور الدائب يشمل كل عناصر نظام الأعمال. وتتبلور أهم سمات وملامح هذه الحالة السائدة في سلسلة متلاحقة من التغييرات والتحولات طالت أغلب عناصر نظام الأعمال، تتمثل فيما يلي:

1. ظهور تيارات مستمرة و متدفقة من المنتجات الجديدة سواء كانت سلعاً أو خدمات.
2. ابتكار خامات ومواد جديدة مصنعة عالية الجودة رخيصة الثمن وفيرة العرض دون انقطاع تحل محل الخامات والمواد الطبيعية التي تتصف بالندرة النسبية وارتفاع التكلفة وخضوعها لكثير من القيود والمحددات النابعة من طبيعتها الذاتية أومن تأثيرات الطبيعة وتقلبات المناخ، كما تتأثر بالقيود والتقلبات السياسية.
3. ابتكار وتطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة، مما يتيح للإدارة فرصاً وإمكانيات غير مسبوقة في تنويع الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات وإدخال التنويعات اللانهائية في مواصفات السلع والخدمات التي تتقدم بها للسوق في أوقات قياسية وأسعار منخفضة يتوالى انخفاضها مع الارتفاع المتواصل في كفاءة وإنتاجية نظم الإنتاج الجديدة.
4. ابتداع أساليب ونظم متطورة عالية الكفاءة لضبط عمليات الإنتاج ومراقبة الجودة وتأكيدها لتشمل جميع عناصر ومكونات المنتجات ووسائل وأساليب إنتاجها وحفظها وتداولها.
5. ابتكار وسائل ومنافذ متجددة لتوزيع المنتجات والوصول بها إلى المستهلكين أينما كانوا وفي كل وقت، حتى أن نسبة عالية من المنتجات من السلع والخدمات أصبحت تنتج فور طلبها في مواقع الاستخدام مباشرة ووفق الرغبات والمواصفات التي يحددها كل مستهلك ودون تأثير يذكر على تكلفة الإنتاج وأسعار البيع.
6. الوصول بالمنتجات إلى السوق العالمي بالمعنى الحقيقي وابتكار أساليب للإنتاج تستثمر الإمكانيات والموارد المتاحة في بلاد العالم المختلفة واختيار أمثلها بحيث تتمتع المنتجات باقتصاديات أفضل تنعكس في شكل تكاليف أقل وسرعة أعلى في الوصول إلى المستهلكين من أقرب نقاط الإنتاج لهم.

7. تعاظم الدور الذي تلعبه شبكة الإنترنت في تيسير المعاملات الاقتصادية في البيع والشراء وتبادل المعلومات وتكامل الخدمات بحيث أصبحت التجارة الإلكترونية E-Commerce أو نظام الأعمـــــال الإلكـــترونـــي E-Business من أساسيات العصر الجديد.
8. التوسع في نظم الشراء والإنتاج في الوقت الحقيقيJust-In-Time والتخلص من أعباء التخزين سواء للمستلزمات أو المنتجات التامة، وتحقيق الارتباط الوثيق بين نظم الإنتاج والتداول للمنتجين والموردين.
9. اعتماد تقنية المعلومات وآليات الاتصالات الحديثة في تحقيق التواصل بين الشركات و بين العديد من مقاولي الباطنSub-Contractors والتوسع في نظام الإسناد إلى الغير Outsourcing لكثير من العمليات الإنتاجية والتسويقية بل والإدارية، بحيث أصبحت المنتجات سواء السلع أو الخدمات يتم تصميمها وتصنيعها وإنتاجها في مواقع مختلفة من العالم بحسب الكفاءة النسبية وتميز التكاليف، ثم يصير تجميعها و توفيرها للعملاء في مواقع الاستخدام من خلال شبكات الاتصالات المستندة إلى الحاسبات الآلية.
10. اشتداد المنافسة بين منظمات الأعمال على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، والالتجاء إلى أساليب متفوقة لكسب وتأكيد الميزات التنافسية التي تسمح لمنظمة الأعمال باكتساب الأسواق وضمان الحفاظ على مراكزها التنافسية والوصول إلى أعلى درجات إرضاء العمـــــــلاء Customer Satisfaction.
11. شيوع أنماط ومداخل متطورة وغير مسبوقة في تنظيم وإدارة الشركات New Organization Structures تعتمد على تقنية المعلومات والاتصالات و توظفها في تحقيق التناسق بين وحدات الأعمال الاستراتيجيـــــــة Strategic Business Units التي تتشكل منها الشركات المعاصرة.

العوامل المؤثرة في التطورات المعاصرة

أسهمت عوامل كثيرة في صنع هذه الحالة غير المسبوقة من التغيير والتحول في نظام الأعمال واختلاق أوضاع تنافسية نجحت في تنويع المنتجات وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين اقتصاديات الإنتاج وتوسيع نطاق الأسواق وتحقيق مقولة " السوق العالمي قرية واحدة صغيرة"، منها التحولات السياسية العميقة التي نتجت عن انهيار الاتحاد السوفييتي القديم، والضغوط من أجل تحرير التجارة الدولية التي توجت بتوقيع اتفاقيات " الجات" في 1994.

ولكن يمكن اعتبار التقنية الجديدة والمتجددة هي العامل الأهم والأفعل في إيجاد هذه الحالة الجديدة لنظم الأعمال ليس فقط في العالم المتقدم، ولكن أيضاً في الدول النامية.

وتتعدد صور التقنية الجديدة ذات التأثير في عمليات الإنتاج في مختلف قطاعات الاقتصاد، كما تتسارع عمليات التطوير والتجديد التقني في ذاتها بفضل الاستثمارات المتزايدة في عمليات البحوث والتطوير R&D، ولكن تظل تقنيات المعلومات هي الأهم في التأثير على نظم الأعمال وأوضاع المنظمات إلى الحد الذي يمكن معه القول أنها أحدثت " نقلة فكرية " Paradigm Shift[1] بمعنى طريقة جديدة تماماً في النظر إلى الأمور والتعامل مع المتغيرات المحيطة بنظام الأعمال الجديد. وتتمثل أهم سمات نظام الأعمال الجديد في الانفتاح Open والترابط Networked وهما نفس السمتين اللتين تميزان تقنيات المعلومات في طورها المعاصر.

وتبدو تقنيات المعلومات وتأثيراتها ليس فقط في المظاهر الجديدة لنظام الأعمال ومنظماته، بل أيضاً في المحركات الأخرى الدافعة إلى التغيير في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والثقافية في العالم. أي أن المتغيرات الاقتصادية والسياسية والثقافية التي عصفت بنظام الأعمال القديم وأنتجت مناخاً مختلفاً تماماً كانت تحمل في طياتها هي الأخرى تأثيرات وبصمات تقنية المعلومات. ويتميز مناخ الأعمال الجديد بسمات مهمة تعكس تأثير تقنيات المعلومات وما تتيحه لمنظمات الأعمال الجديدة من فرص[ومهددات]:

- الإنتاجية الأعلى التي تتميز بها الفئة الجديدة من الموارد البشرية المتمرسين في المعرفة والتقنية والمعلوماتية Knowledge Workers، والتحول في اهتمام الإدارة المعاصرة من تخفيض النفقات إلى استثمار التقنيات المتاحة لتحسين الإنتاجية والأداء والفعالية لعناصر المنظمة.
- التركيز على الجودة ليس فقط في العمليات الإنتاجية بالمعنى الضيق في مواقع الصناعة Manufacturing، بل في الأساس في جميع العمليات الخدمية والفكرية والمعلوماتية والمعرفية في المنظمة.

---

1 Don Tapscot & Art Caston, Paradigm Shift-The New Promise Of Information Technology-New York: McGraw-Hill,1993.

- القدرة المتصاعدة على استجابة المنظمة Responsiveness للتغيرات والوفاء بمتطلبات العملاء والوصول إلى السواق في وقت قصير. وتبدو هذه القدرة على الاستجابة السريعة نتيجة مباشرة لتقنيات المعلومات المعاصرة وما أتاحته للمنظمات من فرص الاتصال والتواصل والترابط. ولعل من الأمثلة الواضحة على تلك القدرة ما تمارسه كثير من شركات إنتاج الملابس من استخدام تقنيات المعلومات في التعرف على تفضيلات العملاء من حيث نماذج وتصميمات الأزياء التي يرغبونها وطبيعة القماش المطلوب والألوان وغيرها من المواصفات التي يدخلها العميل بنفسه في جهاز حاسب آلي موجود في معظم متاجر التجزئة التابعة لتلك الشركات، ومن ثم تصل تلك المعلومات مباشرة إلى وحدة الإنتاج المختصة لكي يتم إعداد الطلب الخاص بكب عميل حسب رغباته من دون الإخلال بنظام خط الإنتاج، ثم ترسل المنتجات للعميل في غضون أيام. وهذا ما يطلق عليه Mass Customization .
- التشابك والترابط بين المؤسسات والشركات مما يتيح لكل منها الاعتماد على إمكانيات وقدرات الآخرين دون الحاجة إلى تكرار ذات الإمكانيات في كل وحدة. وبذلك ظهرت فكرة " المنظمة الممتدة " Extended Organization التي تعتمد على نوعيات جديدة من العلاقات التعاونية مع الموردين، والعملاء، والمنظمات المساندة في مجالات التمويل والتوزيع وغيرها وحتى في علاقاتها مع المنافسين.

التطورات المهمة في تقنيات المعلومات وتأثيراتها على منظمات الأعمال

إن التطورات الحاصلة في نظام الأعمال ومنظماته كانت انعكاساً لتطورات مهمة في تقنيات المعلومات ذاتها تمثلت بالأساس فيما يلي:

1. التحول من الاستخدامات المنفردة للحاسبات الآلية إلى العمل الجماعي من خلال إنشاء شبكات الحاسبات في المنظمات، أو ما يعبر عنه بأنه shift from personal [stand alone] to work-group computing، وقد أسهم هذا التحول في تكريس توجه منظمات الأعمال نحو تنمية العمل الجماعي والتنظيم على أساس فرق العمل Work Teams المتصلة وتأكيد التوجه نحو التنظيم والإدارة على أساس العمليات Management Process.

2. التحول من استخدام التطبيقات المنعزلة والمتباعدة إلى نظم التطبيقات المتكاملة والمترابطة على مستوى المنظمة. فقد حدثت تحولات مثيرة في تطبيقات تقنية المعلومات إذ لم تعد قاصرة على تطبيقات منعزلة في مجالات المنظمة المختلفة مثل الحسابات والشئون المالية والمبيعات وشئون الأفراد، بل تحولت إلى نظم مترابطة من خلال قواعد بيانات مركزية ومشتركة يمكن للعاملين في مختلف المجالات التعامل معها مباشرة Central, Shared, And Accessible Data Bases وذلك من خلال تطور تقنية نظم المشروعات Enterprise Systems والتي توفر العمود الفقاري للمنظمة الجديدة المتميزة بالانفتاح والترابط حيث تتيح هذه النظم التعامل عبر التقسيمات التنظيمية المختلفة والتجاوز عن ضرورة المرور خلال المستويات التنظيمية المتعددة حيث تتوفر المعلومات إلكترونياً. وبذلك تتاح المعلومات على مستوى المنظمة Corporatewide للمساعدة في اتخاذ القرارات. ومثال هذه النظم ما تستخدمه شركة فيدرال إكسبريس FEDEX من أجل متابعة الطرود المشحونة في الوقت الحقيقي real Time وتوفير معلومات دقيقة بدقيقة عن حركة تلك الطرود من خلال ربط نظم العمل البشرية والمادية والمالية في معمار واحد متكامل Integrated Architecture. وقد طورت شركات مثل SAP و ORACLE نظما متكاملة تطبيقاً لمفاهيم تخطيط موارد المشروع Enterprise Resources Planning Systems كما سيأتي في حديثنا عن الإدارة الإلكترونية بعد قليل.

3. التحول من تطبيقات الحاسبات ونظم المعلومات المنحصرة داخل المنظمة Internal إلى التطبيقات الممتدة خارج المنظمة لتربطها بعملائها ومورديها وغيرهم من المنظمات ذات العلاقة. وتسمح تقنيات المعلومات المعاصرة بقيام علاقات مباشرة بين المنظمات من دون تدخل بشري مثل بناء قواعد بيانات عبر المنظمات Interenterprise databases، نظم الرد على الرسائل السمعية Voice Response Systems، نظم الرسائل الإلكترونية Electronic Messaging، تبادل المستندات إلكترونيا Electronic Data Interchange [EDI].

وقد تجسدت تأثيرات تقنيات المعلومات في ثلاثة ملامح رئيسية[2] تبدو في منظمات الأعمال المعاصرة وتتيح للإدارة تحقيق مستويات غير مسبوقة من الإنجاز. تلك الملامح الثلاثة هي:

1. فرق الأعمال عالية الأداء — High-Performance Business Teams
2. التنظيم المترابـــــــط — Integrated Organization
3. التنظيم الممتـــــــــد — Extended Organization

1. فرق الأعمال عالية الأداء

توفر تقنيات المعلومات المعاصرة إمكانية ربط وتواصل فرق العمل التي قد تضم أفراد ينتمون إلى إدارات مختلفة ولكن تترابط أعمالهم ويحتاجون إلى تبادل المعلومات بسرعة بما يساعدهم على تحقيق النتائج والأهداف من خلال عملهم المشترك. أي أن أساس تكوين الفريق ليس بالضرورة أن يكون أفراده يعملون في ذات العمل بنفس الإدارة أو القسم، ولكن الأهم هي فرق العمل التي تعبر عن تسلسل الأنشطة وترابطها في عمليات متكاملة Process تؤدي إلى تحقيق نتائج محددة وكاملة، حيث أن أغلب المهام في المنظمات الحديثة تحتاج إلى تضافر جهود أفراد مختلفين ينبغي أن يعملوا في تناسق تام وفي ضوء معلومات مشتركة ومتجددة عما يقوم به كل منهم وما يحققه من إنجازات لها تأثير في أعمال باقي أفراد الفريق.

وقد حقق التطور التقني في مجال المعلومات وربط فرق الأعمال تحويل التنظيم من الشكل الهرمي التقليدي القائم على تسلسل السلطة وعلاقات العمل الفردية، إلى التنظيم المفتوح المترابط Open Networked القائم على تعـــــاون وتكامل فرق عمل من مجالات تخصص مختلفة ولكنهم يشتركون في إتمام إنتاج السلعة أو الخدمة. وتتعامل تلك الفرق بمفهوم "العميل – المورد Client-Server" حيث كل فريق يعتمد على الفرق الأخرى في الحصول على معلومات أو أجزاء من العمل، وفي نفس الوقت يمد تلك الفرق الأخرى بالمعلومات ونتائج الأعمال التي يحققها.

---

2 Don Tapscot & Art Caston,Op.Cit., Pp.31-120

ويتطلب تطبيق منطق فرق الأعمال عالية الأداء والتنظيم المفتوح المترابط أن تتم إعادة هندسة العمليات في المنظمة بحيث يعاد تصميمها وترتيبها على أساس عمل الفريق وليس على أساس الواجبات والمهام الفردية التي كانت تسند إلى كل فرد على حدة. ولعل المثال التالي يوضح هذه الصورة الجديدة، في أي عملية بيع شخصي يتولاها مندوب مبيعات لبيع منتج يمكن إنتاجه حسب مواصفات يطلبها العميل مثل نوع من الأثاث تتداخل مهام الأفراد التاليين على الأقـــل:

- مندوب المبيعـــــات.
- العميـــــل.
- مدير المبيعـــات [الرئيس المباشر لمندوب المبيعات].
- مسئول المخـــــازن.
- مسئول الشحـــــن.
- مسئول مالـــــي.
- مسئول الإنتـــــاج.

وفي ظل نظم العمل التقليدية غير المعتمدة على تقنية المعلومات يتم تنفيذ عملية البيع وفق السيناريو التالي عادة [وذلك مع الاختصار]:

1. يذهب مندوب المبيعات إلى العميل [موزع أو تاجر تجزئة مثلاً] ليحصل منه على أمر التوريد، ويعرض عليه الأنواع أو النماذج التي تنتجها شركته وأسعارها.
2. يطلب العميل عدداً من بعض الأنواع محدداً الألوان والنماذج وغيرها من المواصفات التي يطلبها عملاءه.
3. يعود مندوب المبيعات إلى مقر عمله ويبلغ إدارة المبيعات التي يتبعها بطلب العميل.
4. تتولى إدارة المبيعات إرسال الطلبية إلى إدارة المخازن.
5. يتم إعداد الطلبية من المخازن في حالة توفر الأصناف والمواصفات المطلوبـــة.
6. في حالة عدم توفر ما طلبه العميل بالمخازن تخطر إدارة المبيعات بذلك.
7. تعود إدارة المبيعات لمخاطبة إدارة الإنتاج بالأصناف والمواصفات المطلوبـــة.
8. تراجع إدارة الإنتاج خطتها الإنتاجية وتدرج الطلبية في هذه الخطة في حالة توفر المستلزمات اللازمة للإنتاج.

9. في حالة نقص بعض المستلزمات تخاطب إدارة الإنتاج المخازن لصرف المستلزمات المطلوبة، وفي حالة عدم توفرها ترسل المعلومات إلى إدارة المشتريات لاتخاذ إجراءات الشراء.
10. إذا توفرت المواد اللازمة للإنتاج يتم تحضير الطلبية وترسل إلى المخازن لتبدأ دورة إعدادها للشحن إلى العميل.
11. تحسب تكلفة الطلبية وتخطر بها إدارة الحسابات إعداد المطالبة التي ترسل للعميل مع الشحنة [الفاتورة].
12. تخطر إدارة الشحن لترتيب نقل الطلبية إلى العميل.
13. تخطر إدارة المبيعات بتمام الإنتاج وموعد الشحن وتكلفة الطلبية.
14. يبلغ مندوب المبيعات العميل بتلك المعلومات.

ويلاحظ على هذا السيناريو [وهو المعتاد والمتكرر في المنظمات التقليدية] السلبيات التالية:

- أن إجراءات العمل تتم في تتابع Sequential ومن ثم فكل خطوة تنتظر إلى أن تتم الخطوات السابقة لها مما يطيل وقت العملية بطريقة غير محسوبة مسبقاً.
- أن العميل قد استبعد تماماً من العميل بمجرد أخذ الطلبية منه، ولا يعلم شيئاً عن مدى توفر ما طلبه، أو التكلفة أو موعد التسليم.
- أن مندوب المبيعات وهو واجهة الشركة في التعامل مع العملاء يؤدي عمله في غيبة من المعلومات المهمة التي تسمح له بالتفاهم مع العميل وقت أخذ الطلب.
- أن مختلف الإدارات المشاركة في العملية تعمل في انعزال عن بعضها البعض، ولا تعلم مقدماً باحتياجات الإدارات الأخرى أو إمكانياتها.
- تكرار الاتصال بين الإدارات بعضها البعض لاستيفاء معلومات أو إخبار بنتائج، وفي كل مرة يبدأ العمل من نقطة الصفر وتهدر كافة الأنشطة السابقة [كما في حالة اكتشاف إدارة الإنتاج عدم توفر المستلزمات بالمخازن مما يجعلها تهدر مجهود تعديل خطة الإنتاج انتظاراً لورود المستلزمات بعد أن تقوم إدارة المشتريات باستيفاء إجراءاتها والتي قد تتعطل هي الأخرى لأسباب تتعلق بالإدارة المالية مثلا التي لم تخطط في الموازنة لمثل تلك الاحتياجات].

والنتيجة في أغلب الأحيان هي الفشل في تحقيق رغبات العميل سواء من حيث مواصفات السلع أو تكلفتها أو مواعيد التسليم وغيرها من الشروط

الضرورية التي يجب أن يعلمها مقدماً حتى يخطط لنشاطه هو، فضلاً عن طول الوقت وارتفاع تكلفة الأداء، وافتقاد الميزات التنافسية.

والآن لنتأمل السيناريو الجديد لنفس العملية في المنظمة المفتوحة المترابطة التي تطبق نظم فرق الأعمال المستندة إلى تقنيات المعلومات الجديدة:

1. يذهب مندوب المبيعات إلى العميل وهو مزود بجهاز حاسب آلي محمول ومتصل بشبكة معلومات الشركة.
2. يستمع المندوب إلى طلبات العميل ويدخلها على الحاسب الذي يجري حسابات خاصة بتحديد السعر وأوقات التوريد المحتملة وغيرها من النتائج المترتبة على المواصفات التي يطلبها العميل، وذلك من خلال الاتصال الآني Online بقاعدة معلومات الشركة التي تتيح له معرفة موقف المخزون وإمكانيات الإنتاج ومستويات التكاليف وغيرها من المعلومات المهمة.
3. يعرض المندوب على العميل ما تم التوصل إليه استجابة لطلباته ويجري عليها التعديلات التي قد يراها العميل في ضوء معرفته بالتكلفة والتوقيت وغيرها من المواصفات.
4. بعد قبول العميل للموقف الأخير، يتم أخذ توقيعه على الطلبية إلكترونياً ويتم إرسال المعلومات الكاملة مرة واحدة إلى كل الإدارات المعنية في نفس الوقت [والتي سبق استشارة قواعد المعلومات الخاصة بها في شبكة الشركة بالنسبة للإمكانيات مما يجعل المندوب واثقاً من أن ما انتهى إليه طلب العميل ممكن تنفيذه وبالشروط وفي التوقيت الذي أبلغه للعميل فعلاً].
5. تشرع الإدارات المختلفة وفي نفس الوقت تنفيذ ما يخصها في تلك العملية التي يتم الانتهاء منها في الموعد، وحين تنتهي تكون كل ملفات ونظم العمل بالشركة ذات العلاقة قد أخذت علماً بها وتم تعديلها أولاً بأول وفق ظروف كل عملية[حسابات الإنتاج، حسابات العملاء، إصدار الفواتير، إصدار أوامر الشحن، إصدار أذن الصرف من المخازن، إصدار نموذج الاستلام الذي يوقعه العميل وغيره من الإجراءات].

ولعلنا لسنا بحاجة لبيان الفروق في الكفاءة والفعالية والربحية بين السيناريو المبني على تقنية المعلومات في التنظيم المفتوح المترابط وبين السيناريو التقليدي. ومع ذلك دعنا نرصد أهم المزايا التي يحققها السيناريو الجديد:

1. توفير الوقـــــــــــــــــــــــــــــــــــــت.

2. تحسين استخدام الطاقات الإنتاجيـــــــــــــــــــــــــة.
3. سرعة الاستجابة لطلبات العمـــــــــــــــــــــــــــــلاء.
4. الدقة في التنفيذ وفق معلومات متاحة لجميع المعنيين في العملية.
5. تخفيض التكاليف [العمل يتم مرة واحـــــــــــــــــــــــدة].
6. تحقيق رضاء العملاء واكتساب ميزات تنافسيـــــــــــــــــة.

2. التنظيم المترابـــــط

يؤكد المثال السابق ما تعانيه المنظمات التي تتعامل مع التطبيقات المنعزلة لتقنية المعلومات من افتقاد الترابط والتكامل بين أجزاءها وتصبح أشبع بمجموعة من الجزر المتباعدة. وصحيح أن كل جزيرة في ذاتها تستخدم تقنية متفوقة، ولكن افتقاد الترابط والتناغم بين الجزر المختلفة يرفع تكلفة الأداء، ويتسبب في طول الوقت المستغرق لوصول إلى النتائج التي تحتاج لتكاملها إلى مدخلات من التطبيقات المختلفة.
ومن أمثلة التطبيقات المنعزلة أن يوجد في المنظمة مثلاً نظماً تعالج الموضوعات التالية كل على حدة:

1. نظام الحسابات الماليـــــــــــة.
2. نظام الرقابة على المخـــــــزون.
3. نظام للمشتريـــــــــــــــــات.
4. نظام المبيعـــــــــــــــــــــات.
5. نظام شئون الموارد البشريـــــــة.
6. نظام تخطيط الإنتـــــــــــــاج.

وهكذا فإن كل من هذه النظم يعالج مجموعة من الموضوعات هي في الأصل مترابطة، ولكن المعالجة تتم منفصلة حيث لا تتعامل تلك النظم مع بعضها البعض. أو كما يقال في التعبير الدارج أن تلك النظم لا تخاطب بعضها البعض. وتعجز تلك النظم المتفرقة عن أن تحقق للمنظمة القدرة على تحقيق استراتيجياتها وأهدافها في التطوير واكتساب الميزات التنافسية حيث تنحصر كل منها في زاوية متخصصة ولا تتعامل مع باقي النظم لإنتاج صورة متكاملة عن أوضاع المنظمة وإنجازاتها وإمكانياتها وكذا مشكلاتها.

وثمة مشكلة تقنية مهمة أن تلك التطبيقات المتعددة والمنعزلة تستخدم غالباً تقنيات غير متوافقة وتتطلب مقومات صلبة Hardware وبرامجية Software مختلفة عن بعضها البعض مما لا يمكن معه إقامة جسور التفاهم والتخاطب بينهـــــــا.

كذلك تعاني تلك التطبيقات المنعزلة من مشكلة التكرار Overlap حيث تتكرر بعض العمليات في كل منها، كما أن استخدام تلك النظم يكون عادة منحصر في مجموعة قليلة من الخبراء والمتخصصين [مثلا المحاسبين ذوي المعرفة بالحاسبات الآلية هم فقط الذين يتعاملون مع نظام الحسابات، وبعض الأفراد المدربين في إدارة الموارد البشرية هم فقط الذين يستطيعون التعامل مع نظام الموارد البشرية وهكذا] مما لا يسمح بتنمية ثقافة تنظيمية عامة تعكس خصائص تقنية المعلومات.

من أجل ذلك يصبح التنظيم المترابط أكثر فعالية فهو ليس مجرد مجموعة من الإدارات والأقسام تنفذ كل منها بعض الوظائف المتخصصة، ولكنه في الأساس كيان متكامل ومتفاعل يتواصل أعضاؤه ويتفاعلون من أجل تحقيق النتائج المشتركة. ويعبر Tapscot & Caston عن هذه السمة المميزة بقولهما
" Rather than being a collection of business units, organizations need to function as a single enterprise[3]"

وتسعى تقنيات المعلومات المستخدمة في المنظمات المترابطة إلى تحقيق الربط بين المكونات الرئيسية للمنظمة والتي تتمثل في المجموعات الثلاثة التالية:

1. مجموعة الموارد البشرية.
2. مجموعة الموارد المالية.
3. مجموعة الموارد المادية.

إن استخدام نظم المعلومات المتكاملة يسمح بالتعامل مع قضايا المجموعات الثلاث من الموارد في نفس الوقت، ويتيح للمستخدمين من مختلف إدارات التنظيم التعامل معها آنياً بما يوفر لكل منهم صورة متكاملة تتيح له اتخاذ قراراته بشكل افضل. وبذلك تنهار الحواجز المادية أو التنظيمية أو التقنية بين قطاعات التنظيم ويصبح الجميع على درجة أعلى من الكفاءة والفعالية حيث تتحقق الميزة الكبرى من الاتصال المباشر بين مصادر المعلومات وبين مستخدمي تلك المعلومات. وتلك كانت – ولا تزال – الآفة الكبرى في التنظيمات التقليدية ذات الجزر المنعزلة، إذ تنتج المعلومات في جانب من المنظمة [إدارة المبيعات مثلاً] وتبقى حبيسة وبعيدة عن مستخدميها الأساسيين [في إدارة

3 Don Tapscot & Art Caston, Op.Cit.,P.62

الإنتاج مثلاً]. إن التنظيم المترابط يتمتع بميزة التدفق السلس والمرن للمعلومات بين قطاعاته وسهولة وصولها إلى مستخدميها في الوقت الحقيقـــي Real Time، ومن ثم يصبح اتخاذ القرارات أسرع وأفضل، وتتحقق النتائج الإيجابية باستثمار الفرص التي ترصدها تلك المعلومات أو بتجنب المشكلات والمخاطر التي تشير إليهـــــــــــا.

وتحقق المنظمات المترابطة المستندة إلى نظم تقنيات المعلومات المتكاملة مجموعة من النتائج الإيجابية منها ما يلي:

- تحقيق مستويات أفضل من جودة الخدمات للعملاء، ومن ثم مزيد من رضاء العملاء.
- خلق فرص أعمال جديدة من خلال استثمار الطاقات الناشئة عن تجمع وتكامل قواعد المعلومات لتقديم سلع وخدمات جديدة أو التوسع في السلع والخدمات القائمة.
- تبسيط الإجراءات وتخفيض حجم الحركة التنظيمية داخل الإدارات وتيسير الأداء بسهولة، مما ينعكس على الهيكل التنظيمي فيصبح أكثر تفلطحاً Flat ، وتكون العلاقات التنظيمية أكثر مباشرة.
- توحيد المنصات للحاسبات Platforms وتخفيض تكلفة الحساب الآلي والاتصالات، والتشجيع على المشاركة بين إدارات التنظيم في استخدام المعمار المتاح Sharing of common architecture and delivery systems.
- تكوين مجمع خبرة في تقنيات المعلومات والاتصالات، عكس الحال في التنظيم الذي يعتمد نظم منعزلة.
- المساعدة في تنمية قدرات الأفراد وتمكينهم Empowering وتيسير التوجه نحو اللامركزية.
- تنمية القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء ومتغيرات الســـوق.

3 . التنظيم الممتـــــــد

تسهم تقنيات المعلومات في امتداد التنظيم خارج حدوده التقليدية بحيث يتم جانب مهم من العمليات خارج التنظيم بواسطة المستفيدين منها مباشرة وذلك توفيراً للوقت وتحسيناً للكفاءة. وتتمثل فرص امتداد التنظيم للخارج في إمكانية ترابطه مع العملاء، الموردين، الجهات المساندة، وحتى مع المنافسين.

والفكرة الأساسية في التنظيم الممتد هي استيعاب الأطراف الخارجيين واعتبارهم جزء من التنظيم، وتيسير تعاملهم مباشرة دون الحاجة إلى توسيط عناصر من داخل التنظيم وذلك وفق التصورات التالية:

- يمثل الترابط مع العملاء Reaching out to Customers أحد مظاهر امتداد المشروع للخارج حيث يمكن للعميل من خلال استخدام حاسب آلي في نقطة البيع أن يدخل طلباته ومواصفات السلعة أو الخدمة التي يريدها ويتعرف على القيمة وموعد وشروط التسليم فوراً، كما يستطيع المقارنة بين بدائل لا نهائية مع كل تعديل أو تغيير في المعلومات التي يدخلها. وحين يستقر العميل على الشكل النهائي لما يريد يتم إدخال الأمر بالتنفيذ ليصل إلى الوحدات المعنية مباشرة ويجري التنفيذ وفق الشروط التي ارتضاها العميل فعلاً. كذلك يتم الآن ربط العملاء الكبار مباشرة مع المنظمات التي يتعاملون معها مثل البنوك وشركات التأمين وشركات الطيران ووكالات السفر وغيرها بحيث يتعامل العميل مباشرة من مكتبه مع الشركة ويحصل على كافة الخدمات دون أن يغادر مكتبه، ودون الحاجة إلى اتصالات بشرية.
- كذلك يحقق الترابط مع الموردين Reaching out to Suppliers ميزات كبرى للمنظمات حيث يتم ربط نظم الشراء والتوريد في المنظمة إلكترونياً مع نظم تخطيط الإنتاج والبيع لدى المورد، ومن ثم تجري عمليات تبادل المعلومات بين الطرفين آنياً إذ يتعرف المورد مباشرة على أوامر التوريد التي يتم توليدها إلكترونياً من نظام الشركة حين يبلغ المخزون حد إعادة الطلب، ويجري التوريد مباشرة، ويجري تعديل وتحديث Updating كافة النظم المالية والمحاسبية والمخزنية لدى الطرفين آنيا وفي الوقت الحقيقي. وقد أسهمت هذه التقنيات في تمكين المنظمات من سرعة التطبيق الفعال لنظم الشراء والإنتاج في الوقت Just-In-Time Purchasing and Production. وتسمح التقنية حاليا بتبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة سواء كانت في شكل نصوص text، أو أصوات Voice، أو أرقام وبيانات Data، أو صور Images. ومن أكثر الشركات استخداماً لنظم الامتداد إلى الموردين هي شركات صناعة السيارات التي يبلغ عدد الموردين فيها عدة آلاف يتعاملون في مئات الآلاف من الأصناف.
- وقد نمى في السنوات الأخيرة أشكال من الربط بين الشركات والعديد من الجهات المتعاونة معها Affinity Organizations رغم أنهم لا يمثلون موردين أو عملاء. مثال ذلك الربط الذي يتم الآن بين العديد من المتاجر التي تقدم لعملائها مزايا في شكل نقاط Points, Rewards يتم تحويلها إلى أميال جوية يجري استخدامها في الحصول على بطاقات سفر من شركات الطيران المتعاونة، وكذلك البنوك وشركات تأجير السيارات

وغيرها. إذ في هذه الحالات يتم ربط المتاجر المشاركة في النظام مثلا مع شركات الطيران المتعاونة بحيث يتم تسجيل النقاط التي يحصل عليها العميل في كل مرة يشتري فيها من المتجر، وبذلك تتمكن شركة الطيران من معرفة التزاماتها نحو هؤلاء العملاء أولا بأول، وحين يتوجه العميل إلى شركة الطيران لاسترداد النقاط في شكل بطاقة سفر يجدها جاهزة.

- ويمثل الترابط مع المنافسين Reaching out to Competitors صـــورة مميزة لما تتيحه تقنيات المعلومات من فرص للمنظمات الممتدة، حيث تتكون من بين الشركات المتنافسة تحالفات Alliances تتبادل المصالح والمنافع رغم ما بينها من تنافسية. مثال ذلك ترابط البنوك فيما بينها لتبادل المعلومات الائتمانية عن العملاء، أو ترابط شركات الطيران في تحالفات للاستفادة من الطاقات المشتركة بينها في أعمال الصيانة أو التخفيف من أعباء المخزون من قطع الغيار أو استكمال الخدمات المقدمة للمسافرين على خطوط أي من الشركات المترابطة بخدمات الشركات المشاركة في التحالف بحيث تبدو كلها للمسافر وكأنها شركة واحدة [وذلك في مقابل تحالفات بين شركات منافسة أخرى بالطبع].

عصر الإدارة الإلكترونية

في ضوء الأوضاع الجديدة التي أوجدتها تقنيات المعلومات وتأثيراتها على الإدارة بدأ تيار فكري جديد يروج " الإدارة الإلكترونية " باعتبارها النموذج المعاصر للإدارة في عصر التقنية والمعلوماتية.

ويقوم الفكر الجديد للإدارة الإلكترونية على أننا نعيش الآن في العصر الإلكتروني E-Era، ونشهد المعاملات التجارية الإلكترونية E-Commerce، ونطبق أساليب التعليم الإلكتروني E-Learning، ونتعامل بأساليب البنوك الإلكترونيـــة E-Banking، وتتحول كثير من الدول إلى نظم الحكومة الإلكترونيــة E-Government، ومن ثم يصبح من المنطقي أن تنشأ "الإدارة الإلكترونيـــة" E-Management لإيجاد التكامل والتوازن بين عناصر المنظمة المختلفة.

ومن المفيد أن نعرض الآن لمفاهيم وآليات الإدارة الإلكترونية باعتبارها التطور الأحدث الذي يجمع تأثيرات المتغيرات جميعها ويبلورها في إطار منظومي متكامل يوجه أعمال وفعاليات المنظمات ليس فقط في مجالات الأعمال فقط، بل في جميع قطاعات العمل الإنساني في المجتمع المعاصر. ومن ثم نجد

توجهات مهمة في قطاعات الإدارة الحكومية "الإدارة العامة" لتطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية تحت ما يسمى " الحكومة الإلكترونية" وقد بدأتها الحكومة الفدرالية الأمريكية ضمن برنامجها الشهير "إعادة اختراع الحكومة" Reinventing Government، وممارسات مستجدة مماثلة في قطاعات التعليم والتنمية البشرية ومجالات الخدمات الصحية والعلاجية، ووسائل الإعلام والترفيه التي تستخدم بدرجة أو أخرى بعض التطبيقات المبنية على فكر " الإدارة الإلكترونية " والتي تتوجه نحو التكامل والتعمق.

مفهوم الإدارة الإلكترونية

يمكن وصف الإدارة الإلكترونية بأنها منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر، وتتمثل فيها السمات التالية:

- نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تقنياته المتجددة، ويطبق آلياته الفاعلة.
- ممارسة إدارية جديدة تستوعب المعاني الحقيقية لعصر المعرفة والمعلومات، عصر العولمة والإنترنت والاتصالات، و تحاكيها في سرعتها وحركيتها وشمولها وتجذرها حيثما وجدت لتصل إلى أعماق المنظمات وليس فقط أسطحها وأطرها الظاهرية.
- بناء فكري جديد A New Paradigm يخالف البناء الفكري للإدارة التقليدية الذي ساد في عصر الثورة الصناعية ويشمل أفكاراً وتوجهات إدارية تتعامل مع الفرص والمهددات التي تنشأ عن حركة المتغيرات التقنية والعلمية وما ينبعث عنها من نظم ومؤسسات وعلاقات عمل جديدة على المستويات العالمية والإقليمية والمحلية.
- إطار إداري متكامل يشمل عناصر المنظمات الهيكلية والمادية والبشرية والمعنوية، ويتعامل مع كل منها بمنطق جديد يخالف منطق الإدارة التقليدية.

محاور الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية على محاور ثلاثة رئيسية ومتكاملة لتنتج منظومة إدارية جديدة تعيش العصر وتستخدم معطياته وتتوافق مع منطلقاته التقنية والفكرية الأساسية، تلك المحاور هي :

1. فلسفة إدارية جديـــدة.
2. توجهات إدارية متميزة.
3. آليات إدارية متجـــددة.

فلسفة الإدارة الإلكترونية

تتبنى الإدارة الإلكترونية مفاهيم وأسس "الإدارة الاستراتيجية" من حيث وضوح الرؤية Vision والرسالة الأساسية للمنظمة Mission والتعامـــل الإيجابي مع المناخ المحيط الداخلي والخارجي Environment، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لاستثمار الفرص المتاحة والتعامل مع المهددات والمخاطر في المناخ الخارجي، وتفعيل الموارد والإمكانيات وتحييد القيود والمعوقات في المناخ الداخلي. وتعتبر "الحركية" و"الديناميكية" و"الفورية" من أسس فلسفة الإدارة الإلكترونية حيث تقبل التغيير وتتعامل مع المتغيرات فور حدوثها من جانب، كما تعمل على التنبوء بالتغيير وتعد له، وفوق ذلك فـــإن الإدارة الإلكترونية تقوم على صنع التغيير والسبق في التأثير على الأحداث.

كذلك تقوم الإدارة الإلكترونية على أساس الارتباط الإيجابي والمستمر بالسوق، واتخاذ متغيرات السوق نقطة الارتكاز ومعيار التقييم لكل ما تقوم به الإدارة من فعاليات وما تتخذه من قرارات. ويعني الارتباط بالسوق بمفهوم الإدارة الإلكترونية :

- المعرفة المستمرة المتجددة بمتغيرات السوق والقوى الفاعلة فيه من جانب المنافسين ومصادر العرض المتعددة والمتصارعة، وكذلك قوى الطلب ورغبات وتوقعات المستهلكين والزبائن على اختلاف مواقعهم.
- توقع التحولات المحتملة في أوضاع السوق وعلاقات القوى المتصارعة فيه، والسبق بإحداث التغييرات في المنتجات والخدمات وأساليب التسويق وآليات الوصول إلى المستهلكين والزبائن المستهدفين.

- التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في قوى السوق، وتعديل الطرح التسويقي الذي تتقدم به الإدارة بما يتوافق مع تلك التحولات.
- تعديل وتطوير وإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسئوليات في ضوء القراءة الواعية لمتغيرات السوق وصولاً إلى أفضل الأوضاع التنظيمية القادرة على التعامل المجدي والفعال في السوق والتميز على المنافسين أينما وحيثما كانوا.

كما تقوم فلسفة الإدارة الإلكترونية على تأكيد السعي إلى التميز Excellence باعتباره المستوى الوحيد المقبول للأداء والإنجاز. وليس التميز في فلسفة الإدارة الإلكترونية مجرد شعار يرفع، ولكنه مفهوم متكامل يجمع العناصر الأساسية لبناء إداري متميز يحقق إنجازات ونتائج متميزة ويسمح للمنظمة بالتفوق على المنافسين والوصول إلى مراكز تنافسية متقدمة. وتشمل تلك العناصر ما يلي:

- الأهداف والسياسات والاستراتيجيات الموجهة للمنظمة.
- العلاقات البناءة والإيجابية مع عناصر المناخ المحيط من موردين ومتعاملين.
- الموارد البشرية الفعالة.
- التقنيات المناسبة والتي يتم استيعابها وتوظيفها بكفاءة في العمليات.
- العمليات المنتجة للمنتجات والخدمات التي تتقدم بها المنظمة للسوق.
- النتائج المستهدفة والمتوازنة حيث تعود بالنفع على أصحاب المصلحة المختلفين Stakeholders في المنظمة من ملاك، عاملين، عملاء، موردين ومتعاملين، والمجتمع بشكل عام.
- التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة في المنظمة، وكذلك استثمار مصادر المعرفة الخارجية في إعادة تشكيل ممارسات الإدارة.

وتضم فكرة التميز ملامح مهمة من فلسفة "إدارة الجودة الشاملة" حيث تنص على ضرورة التزام منهجية الجودة الشاملة في جميع عمليات المنظمة وعلى كافة المستويات وصولاً إلى التميز الشامل المحقق لرضاء الزبائن.

كما تتبنى فلسفة "الإدارة الإلكترونية" قضية استثمار المعلومات وتنمية المعرفة وإدارتها Knowledge Management بأبعادها الثلاثة، تخليق وتوزيع واستخدام المعرفة.

وتتمثل في فلسفة الإدارة الإلكترونية فكرة الانفتاح على المناخ والتعامل مع معطياته بفعالية، ومن ثم تتجسد فيها القدرة على اقتحام الأسواق الجديدة باستمرار والدخول في حيز العولمة والاندماج في التحالفات الاستراتيجية وأشكال العمل التعاوني مع منظمات أخرى.

ويأتي في قمة فلسفة الإدارة الإلكترونية الإيمان الراسخ بالإنسان وقدراته وأهمية استثمار طاقاته الفكرية والذهنية، ومن ثم يكون الإبداع البشري والقدرة على الابتكار والتطوير من أسس تفعيل الإدارة الإلكترونية والاقتراب بها من حدها الأقصى وهو الإدارة في الزمن الحقيقي Management In Real Time **أو الإدارة الآنية** Instant Management .

توجهات الإدارة الإلكترونية

تتوجه الإدارة الإلكترونية إلى وجهات متميزة تعكس إدراكها للظروف المتغيرة وتستثمر ما يتاح لها من تقنيات وموارد، وتتبلور تلك التوجهات فيما يلي:

- **التوجه للمستقبل** Future Orientation**، إذ تعمل الإدارة الإلكترونية في المستقبل بمعنى الكشف عن الفرص الجديدة والعمل على استثمارها بتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرات غير مسبوقة في أساليب العرض والتواصل مع الزبائن.**
- **التوجه للتكامل** Integration and Networking **فالإدارة الإلكترونية تقوم على تنمية علاقات التشابك والتكامل سواء بين وحدات ومستويات المنظمة ذاتها، أو فيما بين المنظمة وغيرها من مؤسسات المجتمع ذات العلاقة من موردين وزبائن وحتى المنافسين.**
- **التوجه للتطوير المستمر** Continuous Improvement**، وذلك في المنتجات والآليات والهياكل والموارد والتقنيات على كافة المستويات.**
- التوجه التقني Technology Absorption، حيث تستوعب الإدارة الإلكترونية التقنية كعنصر رئيسي في البناء الإداري وليست مجرد عامل خارجي مضاف، إذ أن التقنية في مفهوم الإدارة الإلكترونية عنصر مندمج في نسيج المنظمة وبناءها الإدارية والإنتاجي، ومن ثم تصبح إدارة التقنية Technology Management مسئولية أساسية للإدارة المعاصرة.

آليات إدارية جديدة

تعتمد الإدارة الإلكترونية على آليات العصر الأساسية وهـــــــــــــــي:

1. الحــاسب الآلــــي.
2. تقنيات المعلومات.
3. تقنيات الاتصالات.
4. البريد الإلكتروني.
5. شبكــة الإنتــرنت.

كذلك تعتمد الإدارة الإلكترونية مجموعة آليات إدارية من أهمهـــــــــــــــا:

1. "إعادة الهندســـــــــــة" REENGINEERING
2. "القيــــاس المرجعـــــــي" BENCHMARKING
3. "التخطــــيط الاستراتيجــي" STRATEGIC PLANNING
4. "التقييـــم المتـــــــوازن" BALANCED SCORECARD
5. "تخطيط موارد المشــروع" ENTERPRISE RESOURCES PLANNING
6. "تخطيط الجودة لمنـع الخطـأ" ZERO DEFECT / SIX SIGMA QUALITY

ويبدو التجديد في استخدام هذه الآليات ضمن منظومة الإدارة الإلكترونية في أمرين أساسيين:

- الأول، أن هــذه الآليــات تســتخدم كمجموعــة متكامـلة ومـترابطة وبصـفة مستمرة، وذلك على خلاف ما درجت عليه الإدارة التقليدية من استخدام مجزأ ومتباعد لتلك الآليات أو بعضها.
- الثاني، ابتكار برامج على الحاسب الآلي لتطبيق تلك الآليـات إلكترونياً بدرجـة متزايدة باستمرار من جانب، وإدماجها في صلب عمليات المنظمة من جانب آخر.

سمات الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من السمات الأساسية التي تفرقها عن نمـوذج الإدارة التقـليدية. وتعكس هـذه السـمات الخصـائص الـنابعة مـن ارتـباط الإدارة الإلكترونية بتقنيات المعلومات والاتصالات بالدرجـة الأولى، كما توضح المحتوى التقني الفائق الجودة لهذا النموذج الإداري المستحدث.

وتعتبر المرونة الفائقة والتحرر البالغ من قيود الزمان والمكان هي السمة الأولى والرئيسية للإدارة الإلكترونية والتي تسهم في تكوين باقي السمات المميزة لها. والمعنى أن الإدارة الإلكترونية تتعامل في كل وقت ومن أي مكان، وتتخذ القرارات في مختلف مجالات النشاط متحررة من قيود الوقت والمسافة.
ويمكن رصد أهم السمات المميزة للإدارة الإلكترونية والنابعة من تلك السمة الرئيسية على النحو التالي:

– السرعـــــــــــــــــــــــــة	Speed
– التشابكيـــــــــــــــــــــــة	Networking
– التنويـــــــــــــــــــــــع	Diversity
– تجاوز الوسطـــــــــــــاء	Disinter mediation
– التصميم حسب الطلب مع الإنتاج الكبير	Mass customization
– التكيف السريـــــــــــــــع	Quick Adaptation
– القفز فوق الحواجـــــــــــز	Jumping The Curve
– التكامـــــــــــــــــــــــل	Integration
– التطور المستمـــــــــــــــر	Continuous Improvement
– التحرر من القوالب والهياكل الجامـــدة	Free Structures
– التحرر من المعاملات الورقيـــــــة	Paperless
– العمل من بعـــــــــــــــــد	Telecommuting
– العولمة المحليـــــــــــــــة	Globalization
– أخذ المبـــــــــــــــادرة	Initiative
– التنافسيـــــــــــــــــــة	Cooptation

وتمثل تلك السمات منظومة متكاملة تتفاعل كل منها مع الأخرى لإحداث الفارق الجوهري في أداء الإدارة الإلكترونية الذي يميزها عن نموذج الإدارة التقليدية وهو الإيقاع السريع Fast Tempo والإنجاز الباهر لنتائج غير عادية في السوق ولصالح جميع أصحاب المصلحة.

وتنعكس سمات الإدارة الإلكترونية في جميع مراحل ومستويات العمل الإداري بالمنظمة العصرية، ويمارس المدراء دوراً جديداً يتركز في التفكير والإبداع وإطلاق الطاقات الكامنة لدى مساعديهم من أجل التجديد والابتكار في المنتجات والتقنيات وأساليب التواصل مع السوق .

وسوف نقدم هنا عرضاً سريعاً لأحد أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية وهو نظام تخطيط موارد المشروع Enterise Resources Planning System [ERP] والنموذج الأشهر فيه هو نظام SAP، وتقوم فكرته الأساسية على بناء نظام معلوماتي شامل لعدد من المحاور الرئيسية Modules يعبر كل منها عن أحد مجالات النشاط الرئيسية في المنظمة، وتترابط تلك المحاور لتتيح كل المعلومات عن كل أوجه النشاط لكل من يحتاجها في المنظمة أياً كان موقعه الجغرافي بحيث تكون القرارات الإدارية في أي مجال معبرة تماماً عن جميع التأثيرات المتداخلة لمختلف العمليات ذات العلاقة. ويقوم نظام ERP على الركائز التالية:

1. البناء المحوري Modular Construction

يتكون النظام من مجموعة محاور كل منها يتعامل مع أحد قطاعات العمل الرئيسية بالمنظمة، وتتصل المحاور ببعضها ويستطيع كل محور الحصول على البيانات اللازمة من أي محور آخر إما باتصال مباشر بين المحاور أو من خلال قاعدة البيانات المركزية. ويتكون نظام SAP مثلا من 13 محور هي التالية:

1. Financial Accounting
2. Treasury
3. Controlling[Financial Control]
4. Enterprise Control [Management reporting]
5. Investment Management
6. Production Planning
7. Materials Management
8. Plant Maintenance
9. Quality Management
10. Project System[Project Management]
11. Sales and Distribution
12. Human Resources Management
13. Advanced Planner and Optimizer

2. عمارة حاسوبية على أساس العميل/ خادم Client/Server Architecture

بمعنى أن بعض عمليات النظام تتم على جهاز خادم بمعنى أن بعض عمليات النظام تتم على جهاز خادم Server بينما تتم العمليات الأخرى على الحاسب الشخصي للمستخدم [العميل client]، ويكون الجهاز الخادم محل تشغيل البرمجيات وقاعدة البيانات المركزية.

3. التشكل وفق احتياجات كل منظمة Configuration

برغم أن نظم تخطيط موارد المشروع تباع جاهزة بمعرفة شركات البرمجيات الكبرى [أهمها شركات SAP, ORACLE, BAAN, PEOPLESOFT] إلا أن الشركات التي تشتري النظام تستطيع أن تكيفه وتشكله حسب احتياجاتها [مثلا قد تطبق إحدى الشركات نظام الصرف من المخزون على أساس الوارد أولاً يصرف أولاً FIFO، بينما تطبق شركة أخرى نظام الوارد أخيراً يصرف أولاً LIFO] ومن ثم تعدل كل شركة في النظام الأساسي بما يتفق واستخداماتها، ويتم ذلك من خلال جداول التشكيل الملحقة بالنظام Configuration tables ويوجد في نظـــــــام SAP 8000 جدول تشكيل.

4. قاعدة بيانات مركزية مشتركة Common Central Data Base

تشترك كل نظم تخطيط موارد المشروع في وجود قاعدة بيانات مركزية مشتركة بمعنى أن يتعامل معها جميع مستخدمي النظام وتتصل بها جميع محاور النظام حيث تأخذ منها بيانات وتحورها وتحدثها.

5. طرق العرض المتغيرة Variable Interfaces

يقصد بذلك أن نظم تخطيط موارد المشروع عالمية النزعة وقابلة للتطبيق في أي مكان في العالم، ومن ثم فهي تتشكل حسب معطيات كل دولة مثل نوع العملة وقوانين المحاسبة ومعاييرها ونظم الضرائب وغيرها.

الإدارة الإلكترونية مدخل للتميز التنظيمي

تواجه المنظمات على اختلاف مجالات نشاطها تحديات متزايدة تدعوها إلى العمل من أجل التطوير المستمر لفعالياتها والوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية. وتمثل الضغوط التنافسية وتزايد تطلعات الزبائن والمتعاملين مع المنظمات وانفتاح الفرص البديلة أمامهم بعض أهم مصادر الضغط والتحدي على المنظمات المعاصرة الداعية إلى حتمية التطوير والتحديث في جميع عناصرها وفعالياتها.

كذلك فإن التطورات التقنية المتسارعة في العصر الحديث وفي مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات أوجدت حالة جديدة تماماً للمنظمات إذ تسببت تلك التقنيات في قلب كل الموازين في نظم الأعمال وعلاقات المنظمات ومراكزها في

الأسواق من جانب، كما أنها من جانب آخر قد هيأت السبل للمنظمات لاستعادة التوازن وتحقيق إنجازات غير مسبوقة في مجالات تطوير المنتجات وأساليب وتقنيات الأداء ومستويات العوائد المتحققة.

وفي سبيل بناء وتنمية قدراتها التنافسية والحصول على موقع متقدم في السباق على الأسواق والوصول إلى الزبائن والمتعاملين سريعاً، تعمل المنظمات على علاج مشكلاتها التنظيمية والتخفف من مواطن الضعف وانخفاض الكفاءة بها والتي يأتي في مقدمتها ما يلي:

1. ضعف التناسق والانسجام بين أداء وسلوك العاملين وبين أهداف وقيم المنظمات لافتقاد الرؤية الاستراتيجية المشتركة.
2. تنظيم العمل وتوزيع المسئوليات على أساس وظيفي يجعل تنفيذ الوظائف المختلفة متباعداً ومتفرقاً كأن قطاعات أو وحدات المنظمة جزر منعزلة عن بعضها البعض.
3. الانغماس في مشكلات الحاضر والتعامل معها بأسلوب إطفاء الحرائق، وغياب الرؤية المستقبلية التي ترشد الإدارة إلى التماس الفرص وانتهازها قبل الآخرين.
4. ضعف نظم وآليات إمداد العاملين بالمعلومات اللازمة للأداء، فضلاً عن عدم استثمار ما يتاح من معلومات فعلاً في توجيه الأداء وترشيد اتخاذ القرارات.
5. إهدار الوقت وعدم التعامل معه باعتباره المورد الحقيقي للمنظمة في العصر الحديث.
6. الانحصار في المشكلات الداخلية للمنظمة والتغافل عن أو عدم إدراك المتغيرات الخارجية والتحوط لآثارها على فعاليات المنظمة.

وقد تبينت الإدارة النابهة في بعض المنظمات الرائدة أن التعايش مع نظام الأعمال الجديد – المبني على التقنية والمعلوماتية والعولمة – لا يكون بمجرد علاج المشكلات السابقة وغيرها، وإنما يكون بالبحث عن صيغة جديدة للتنظيم تنهض على أسس ومعايير مختلفة جذرياً ومحاولة الوصول إلى نموذج تنظيمي جديد يتماشى مع معطيات العصر، وتحقق حالة من التميز التنظيمي الذي يتمثل في تكوين وتشكيل التنظيم على أسس ومعايير تضمن أعلى مستويات الكفاءة والقدرة على تحقيق إنجازات تتفوق على المنافسة وتصل إلى إرضاء الزبائن والمتعاملين وضمان ولاءهم المستمر للمنظمة، ومن ثم تحقيق العوائد الأقصى لجميع أصحاب المصلحة في التنظيم Stakeholders من أصحاب رأس المال، المديرين، العاملين، الموردين والمتعاملين المختلفين، الزبائن، والمجتمع بشكل عام.

إن الغاية من تطبيق أفكار التميز التنظيمي أن يتحقق للمنظمة قدرات تنافسية فعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع المجدي للأسواق واستقطاب معاملات الشرائح المستهدفة من الزبائن قبل غيرها من المنافسين، وضمان استمرار تعامل الزبائن معها وولاءهم لها.

ويعبر عن تلك الغاية أن المنظمة تستهدف التحول من نمط الإدارة التقليدي Build-To-Stockالذي يقوم على فكرة " الإنتاج للتخزين ثم البيع من المخزون" إلى نمط جديد للإدارة يقوم على فكرة " الإنتاج حسب طلب الزبون " Build-To-Order أو ما يعبر عنه بنمط " الإنتاج النحيف Lean Production ." حيث يتم بناء الحاسبات الشخصية بعد Compaqوهذا النموذج تطبقه الآن شركة استلام طلبات الزبائن وليس قبلها وتخزينها. وفي هذا يقول دافنبورت "Constructing a computer after it was ordered by a customer would not be possible or at least efficient without a new, highly integrated information system that would tie together the ordering, configuration, manufacturing, inventory management, and distribution processes."[4]

ولا شك أن تطبيق نظام الإنتاج النحيف يتطلب توفر قدرات عالية في الحركة والتعامل الداخلي [مرونة العمليات وكفاءتها]، ودقة التنسيق ومتانة العلاقات مع الموردين، بحيث يمكن تشبيك وربط مجموعة العمليات بدءا من استلام طلب الزبون، تحديد شكل الحاسب المطلوب وتقدير احتياجاته من المكونات، التصنيع، التعامل مع مصادر المكونات الداخلية[المستودعات] والخارجية [الموردين]، ثم التوزيع وتوصيل الجهاز للزبون. تلك العلاقة بين العمليات لا يمكن ربطها وتفعيلها بمرونة وكفاءة من دون استخدام نظام متكامل للمعلومات يسمح بتطبيق أفكار الإدارة الإلكترونية التي ترتكز في الأساس على منطق " الوقت هو المورد الأكثر حيوية "، ومن ثم تعمل وفق المبدأ الذي ابتدعته شركة تويوتا اليابانية وعرف باسم [Just-in-Time] وليس مبدأ [Just-in-Case] الذي تسير عليه كثير من إدارات الشركات خارج اليابان.

---

4 Davenport,T.H., Mission Critical, Realizing The Promise of Enterprise Systems, Harvard Business School Press, Boston, Mass.,2000, P.107

إن المنطق الأساسي في نماذج التميز التنظيمي هو إضفاء قدر هائل من المرونة والحركية والانطلاق على عناصر التنظيم بحيث تعمل بكفاءة وحريـــة – وفي تنسيق وتكامل – لبناء قدرات تنافسية تتبلور في النهاية في نتائج غير مسبوقة وفوائد وعوائد متوازنة لجميع أصحاب المصلحة، وهذا المنطق لايتحقق إلا من خلال إعمال مفاهيم وآليات الإدارة الإلكترونية التي تكاد تقترب من تحقيق مستوى " الآنية " Instantaneous في الأداء والتنفيذ لمختلف وظائــف الإدارة وعمليات التنظيم.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحقق أهداف نماذج التميز التنظيمي – بل هو شرط لتحقيقها – حيث تتمكن المنظمات باستخدامها من تحقيق مستويات الأداء المتميز وتحقيق النتائج المتميزة وخلق القيمة المضافة الأعلـــــى Value Added .

إسهامات الإدارة الإلكترونية في خلق التميز التنظيمي

تسهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق منطق التميز التنظيمي من خلال تيسيرها لتحولات أساسية في أنماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات بالمنظمة نذكر منها ما يلي:

1. تغيير أساليب الإنتاج باستخدام نظم التصميم والإنتاج بالحاسب الآلي CAD/CAM والتنفيذ عن طريق الروبوتات ROBOTS والرقابة والقياس من خلال نظم مدمجة في العمليات Built-in تعتمد نظم البرامج الخبيـــرة Expert Systems. ومن أهم آليات العمل المعتمدة على تفعيل مفاهيـــم الإدارة الإلكترونية:

– التصميم باستخدام الحاسب الآلي	Computer Aided Design[CAD]
– الإنتاج باستخدام الحاسب الآلـي	Computer Aided Manufacture[CAM]
– الهندسة باستخدام الحاسب الآلي	Computer Aided Engineering [CAE]
– الهندسة المواكبـــة	Engineering Concurrent
– التوريد في الوقـــت	Just-In-Time Purchasing [JIT]
– الإنتاج في الوقـــت	Just-In-Time Manufacturing
– الإنتاج المـــرن	Flexible Manufacturing
– البريد الصوتـــي	Voice Mail
– البريد الإلكترونـــي	E-Mail

- التجارة الإلكترونيـــــــة E-Commerce
- نظم تخطيط موارد المشـــروع Enterprise Resources Planning [ERP]
- الأعمال الإلكترونيـــــــة E-Busnss
- الشبكات الداخليـــــــة Intranet
- الشبكة العالميـــــــة Internet
- الإسناد للغيـــــــر Outsourcing

2. تطويـر جـذري فـي نظـم وآليـات الاتصـال تسـمح بتطـبيق نظـم الهندسـة الموازية Concurrent Engineering أو Simultaneous حيث يعمل أفـــراد متعددون في مشروع واحد من مواقع متباعدة ولكنهم على اتصال دائم وآني Instant .
3. يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى إحداث تغييرات تنظيمية تتوافق تماماً مع متطلبات نماذج التميز التنظيمي من أهمها ما يلي:

- التوسع في الأتمتة Automation يؤدي إلى تخفيض أعداد العاملين حتى في المستويات الإدارية خاصة الإدارة الوسطى والوظائف الإشرافية.
- إعادة تصميم الأعمال باستبعاد الأنشطة والمهام التي يتم أتمتتها، وإدخال عناصر التكامل والتمكين Empowerment في الاعتبار.
- إعادة تصميم نظم التخطيط بإضفاء عناصر المرونة واستشعار التغييرات من خلال الربط الآني بنظم رقابة وقياس الأداء.
- تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المنظمة إلى مجموعة من الوحدات الاستراتيجية Strategic Business Units وفرق العمل ذاتيـــــة الإدارة Self-Managed Teams، وفي نفس الوقت تنمية الفاعليـــة وسرعة الأداء واتخاذ القرارات عند نقاط التنفيذ.
- استثمار فرق العمل الطارئـــة Adhoc Teams بدلاً من التكوينـــات والتقسيمات التنظيمية الدائمة، ومن ثم يتم التحول إلى التنظيم الشبكي Networked Organization حيث يكون الربط آنياً بيـــــن الوحدات الاستراتيجية وفرق العمل المختلفة بوسائط إلكترونية تسمح بالتواصل والتفاعل والتنسيق المستمر والعمل المشترك وتبادل المعلومات بينها جميعاً.
- التحول مـن الهيـاكل التـنظيمية المبـنية عـلى أســاس وظيفـي Functional تتصف بالتجزؤ والانعزالية إلى هياكل مصممة على

أساس التدفقات المعلوماتية Information-Based تتمتع بالتواصل والاندماجية. وينشأ بين إدارات المنظمة وتقسيماتها شبه المستقلة نمط متميز من العلاقات أقرب إلى فكرة الفيدرالية السياسية بين ولايات الدولة أو مجموعة الدول المنضمة لاتحاد سياسي يحقق لكل منها استقلالية في شئونها الداخلية بينما يمركز بعض الأمور المشتركة كالدفاع والعلاقات الخارجية. ويطلق Davenport[5] على هذا النمط تعبير Information Federalism .

أهمية تطوير الموارد البشرية في مجال تقنيات المعلومات

تمثل تقنيات المعلومـــات[IT] Information Technology أحد أهـــم التقنيات المعاصرة ذات التأثير البالغ في كافة مجالات الحياة. ويعتبر تقدم الأمم في استيعاب وتطوير وتوظيف تقنيات المعلومات في مختلف الاستخدامات مقياساً للتقدم والنمو الحضاري.

ويتوقف انتشار و تعميق استخدام تقنيات المعلومات على مجموعة مهمة من العوامل المتداخلة و المتشابكة تتبلور فيما يلي:

- توفر المعرفة الأساسية بالعلوم والتقنيات المكونة لتقنية المعلومات ومنها علوم الحاسب الآلي والإلكترونيات والاتصالات.
- توفر الاستثمارات اللازمة لاقتناء الأجهزة والمعدات الضرورية لتصميم وتشغيل ومتابعة تطوير تطبيقات تقنية المعلومات.
- توفر الإدارة المتفهمة لإمكانيات تقنيات المعلومات والفوائد والالتزامات المترتبة على استخدامها .
- توفر الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع تقنيات المعلومات في مراحلها المختلفة.

ومن ثم يعتبر استحداث وتطوير نظم للتعليم والتدريب تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفر فرص التزويد المتجدد والمستمر بالمعلومات والمهارات، من أهم القضايا التي تثير الاهتمام في مجال تكوين وتنمية الموارد البشرية اللازمة لنشر وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات في مختلف المجالات.

---

[5] Davenport, Op .Cit., Pp. 123-126

ورغم اختلاف الآراء بين المتخصصين حول مداخل تأهيل وتطوير الموارد البشرية بهدف تزويدها بالمهارات والقدرات المناسبة لمتطلبات تقنيات المعلومات سريعة التطور والتجدد، إلا أنه يوجد الآن شبه إجماع على ضرورة الأخذ بتقنيات المعلومات ذاتها كوسيلة أساسية في تصميم نظم وآليات للتعليم والتدريب تحقق إنجاز مستويات أفضل وأسرع في تكوين المهارات والقدرات والمعارف، ويختزل الزمن بما يسمح لنظم إعداد و تأهيل الموارد البشرية بمواكبة حركة التطوير المتسارع والمستمر في تقنيات العمل والإنتاج .أي أننا ندعو إلى استخدام تقنيات المعلومات ذاتها في تعليم وتدريب الموارد البشرية اللازمة للتعامل مع تطبيقات تقنيات المعلومات .

وتعتبر " الوسائط المتعددة " Multimedia من أهم منتجات تقنية المعلومات ذات الجدوى والتأثير في توفير آليات متطورة تسهم في رفع كفاءة العمليات التعليمية والتدريبية وتتيح للقائم بالتعليم والتدريب إمكانيات هائلة لعرض كافة الموضوعات والمفاهيم والتفاصيل العملية، ومكونات المهارات المطلوبة والتي يصعب عرضها أو توضيحها بالأساليب التعليمية والتدريبية التقليدية. ويشير تعبير " الوسائط المتعددة " إلى مجموعة من طرق العرض تشمل النصوص، والصور الثابتة، والصور والرسوم المتحركة والأصوات، والمؤثرات السمعية والبصرية المختلفة، وأفلام الفيديو والسينما، كلها مجتمعة في تنسيق وتوليف متناغم يعرض من خلال الحاسب الآلي بما يحقق فرصاً غير محدودة لعرض المعلومات وتوصيل الأفكار والمساعدة على تخيل المفاهيم والنظريات المجردة.

وقد شاع في الدول الصناعية المتقدمة إنشاء مراكز للوسائط المتعددة في الجامعات والمعاهد ومؤسسات الإنتاج والخدمات تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تنمية مداخل مبتكرة وأساليب متقدمة لتيسير التعليم والتدريـــــــــــب.
- توفير المساندة الفنية المتخصصة للمدربين في تطوير أساليب التدريب باستخدام تقنية المعلومات المعتمدة على الحاسبات الآليـــــــــــــة.
- تنمية فرص المشاركة بين المختصين في العلوم المختلفة وبين خبراء إعداد المناهج والمقررات وخبراء الحاسب الآلي لتطوير محتويات البرامج التدريبية وتحديثها باستمـــــرار.
- تنمية فرص تطوير التعليم والتدريب المستمر بالاستخدام المخطط لكافة الموارد البشرية و المادية المتاحة للمنظمة.

و بذلك تتضح المزايا الأساسية لاستخدام الوسائط المتعددة :

1. يصبح إعداد المحتوى العلمي والتدريبي عملية منظمة يشترك فيها مجموعة من الخبراء وليس مجرد مسئولية فردية يضطلع بها المدرب بمفرده فيعمد إلى أسلوب التلقين التقليدي مستخدماً وسائل إيضاح متقادمة لا تتجاوز في أحسن الأحوال بعض شرائح بلاستيكية تعرض على جهاز العرض الرأسي.
2. تتكامل مجموعة الوسائط المختلفة التي يتم إدماجها في قرص مضغوط CD - ROM يعرض باستخدام الحاسب الآلي و جهاز عرض مرتبط به Computer Projector، فيخلق حالة يستخدم فيها المتدرب [أو المتلقي عامة] كل حواسه في استقبال المعلومات مما يتيح درجة أعلى من الاستيعاب والفهم والتذكر، ومن ثم تتحسن كفاءة العملية التعليمية و التدريبية، كما تستخدم أيضاً أقراص مضغوطة تفاعلية CD - I تعرض من خلال جهاز التليفزيون تسمح للمستخدم بالتفاعل مع المادة الموجودة على القرص.
3. إتاحة الفرصة للمتلقي لكي يكون هو [أو هي] عنصراً متفاعلاً في العملية التعليمية أو التدريبية وليس متلق سلبي يسمع أو يشاهد فقط، بل هو يشارك من خلال التفاعل بالحاسب الآلي فيجيب عن أسئلة مطروحة ويعلم نتائجها، ويعدل من سرعة العرض بحسب قدرته على الاستيعاب، بل و يصل الأمر إلى تشكيل المنهج التعليمي أو التدريبي ذاته بحسب مستواه العلمي وقدراته الفكرية ومهاراته وسرعته في الاستيعاب.
4. ويحتاج استخدام الوسائط المتعددة في التعليم والتدريب إلى توفر خبرات في مجالات الحاسب الآلي وتقنية المعلومات والوسائل السمعية والبصرية، وكلها متاحة فعلاً في معظم مؤسساتنا التعليمية، ولكن الأهم هو تغيير نظرة المسئولين عن تكوين الموارد البشرية وتعديل مفاهيمهم عن أساليب التعليم والتدريب بحيث يتقبلون منهج العصر الذي يتعامل مع تقنيات فرضت نفسها في مختلف المجالات. إن تطبيق الوسائط المتعددة يعني قبول تحدي التعامل مع التقنيات الجديدة، والاستعداد لتغيير النظم والقواعد التعليمية والتدريبية التقليدية لتكون قادرة على استيعاب تلك التقنيات ومتابعة كل جديد فيها، وتوفير الفرص والمقومات لتطبيقها.

و لعل أهم مقومات الاستعداد لتطبيق الوسائط المتعددة في مؤسساتنا ما يلي:

- إنشاء مراكز للوسائط المتعددة في الجامعات والمعاهد العليا، تتوفر بها المعدات والخبراء اللازمين لإعداد الوسائط وإنتاجها بالتعاون مع الفنيين والمختصين في فروع تقنيات المعلومات المختلفة، كما يتوفر لها حرية التعامل مع جهات خارجية مثل شركات الحاسبات الآلية وشركات البرمجيات.
- إعداد برامج جادة لتدريب المدربين على استخدام الحاسبات الآلية وشبكة الإنترنت، وكذا أساسيات إعداد المواد التدريبية بالوسائط المتعددة حتى يكونوا فاعلين في المشاركة مع خبراء مركز الوسائط المتعددة، ومتحمسين لاستخدام ما ينتجه المركز من مخرجات.
- الأخذ بنظام التعليم أو التدريب المستمر مما يتيح حرية الحركة والمرونة في تشكيل البرامج التدريبية والعمليات التأهيلية للموارد البشرية للاستفادة من تقنيات المعلومات في توصيل المواد التدريبية المتطورة والمتجددة لهم في أماكن أعمالهم وفي الأوقات المناسبة لهم دون حاجة إلى إبعادهم عن مناطق العمل لحضور التدريب في أماكن خاصة .
- استثمار الوسائط المتعددة وإمكانيات استخدام الشبكة العالمية إنترنت في توسيع مجالات نظم التدريب والتأهيل المتبعة في كثير من الشركات وتحويلها إلى نظم للتعليم والتدريب من بعد Distance Training.
- نشر تعليم الحاسبات الآلية وتطبيقاتها والتدريب عليها بين العاملين على كل المستويات وتيسير حصولهم عليها مما يتيح لهم استقبال البرامج التعليمية والتدريبية وعلى أوسع نطاق ممكن.

ومن المهم تأكيد أن استخدام الوسائط المتعددة ليس مجرد إضافة لبعض الآليات المتطورة مع بقاء كافة عناصر العمل التعليمي والتدريبي على ما هي عليه، بل يجب النظر إليها باعتبارها بداية تغيير شامل في كافة النظم التعليمية والتدريبية في الجامعات والمعاهد والمؤسسات التعليمية المعنية بإعداد الموارد البشرية المتخصصة في تقنيات المعلومات.

كذلك يمكن الاستفادة من التطور في تقنيات التعليم من بعد Distance Learning والتعليم المفتوح Open Learning في تكوين برامج دراسية وتدريبية يتلقاها الراغبون في أماكن أعمالهم دون الحاجة إلى الانتقال إلى مواقع خاصة بالمعاهد أو مراكز التدريب. وتستخدم في تلك الأنشطة التعليمية

والتدريبية شرائط الفيديو وأقراص الحاسب الآلي المضغوطة Cd-Rom والبث التليفزيوني والبث من خلال القنوات الفضائية و شبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني.

وقد شاع استخدام شبكة الإنترنت كوسيط تطرح من خلاله البرامج التعليمية والتدريبية التي توفر مصادر متجددة لتكوين وتطوير المهارات والقدرات باستخدام تقنيات الوسائط المتعددة، مما يمكن الملايين من دراسة ومتابعة البرامج والعروض الملائمة لاحتياجاتهم العملية في الوقت والمكان وبالسرعة والتدرج المناسبين لهم.

وقد تزايد اهتمام منظمات الأعمال باستثمار تقنيات المعلومات في تعليم و تدريب العاملين بها من خلال إنشاء ما شاع التعارف عليه باسم " جامعة الشركة" Corporate University مثل ما يوجد في شركات Xerox ,Chrysler ,Chase Manhattan Bank And Epsilon. ويمكن للشركات والمؤسسات الإنتاجية في مصر أن تتعاون لإنشاء مثل تلك الجامعات التي تتخصص في تكوين الموارد البشرية وفق احتياجات الشركات ومن بينها الاحتياج إلى المتخصصين في تقنيات المعلومات. وتتميز جامعة الشركات بارتباط المواد و الأساليب التعليمية والتدريبية مع احتياجات الشركة وطبيعة الأعمال التي يباشرها الأفراد، ومن ثم تتحقق الفعالية التامة لأنشطة التدريب وتنمية المهارات حيث تتوجه جميعاً إلى بناء القدرة على أداء الأعمال وتتناسق مع آليات العمل وتقنياته. كما تتصف برامج ونظم " جامعة الشركة" بالمرونة التامة والقدرة السريعة على التطوير والتحديث اتساقاً مع تطورات تقنيات العمل والإنتاج.

كما أن استخدام البث التليفزيوني الفضائي أصبح أحد أهم الآليات المستخدمة في نقل أنشطة التعليم والتدريب إلى حيث يتواجد المورد البشري المطلوب تعليمه أو تدريبه. وقد جاء إطلاق القمر الصناعي المصري [قمر النيل] إضافة للإمكانيات المتاحة في سبيل تطوير التعليم والتدريب من خلال استثمار تلك التقنية الجديدة لتحقيق إنجازات لم تكن ممكنة بالوسائل التقليدية. ولعل نشر التعليم المفتوح أو التعليم من بعد سيجد في قمر النيل الآلية الحقيقية التي ستحقق له انطلاقة غير مسبوقة من خلال إتاحة الفرص للوصول إلى ملايين الراغبين في تعلم تقنيات المعلومات في أي مكان وفي كل وقت وبتكلفة زهيدة في متناول الجميع. كما يمكن استخدام إمكانيات القنوات الفضائية لقمر النيل في بث العديد من البرامج التعليمية والتأهيلية الموجهة للراغبين في رفع كفاءاتهم العملية دون أن يكون الحصول على درجة علمية هو هدفهم.

الفئات المستهدفة بالتعليم و التدريب على تقنيات المعلومات

أصبحت تقنيات المعلومات عنصراً متخللاً نسيج الحياة العصرية في كافة مظاهرها، ومن ثم أصبح إتقان تلك التقنيات والتعامل بها ليس مقصوراً على المتخصصين والمحترفين، بل الجميع مطالبون الآن بالتعرف على تلك التقنيات وامتلاك المهارات الأساسية لاستخدامها في شئون حياتهم.

وفي مصر يمكن أن نعدد الفئات التي ينبغي الاهتمام بتزويدها بجرعات متناسبة من مهارات التعامل مع تقنيات المعلومات كما يلي:

- أعضاء هيئات التدريس في مراحل التعليم المختلفة.
- أعضاء الأجهزة الإدارية بالجامعات و المعاهد و المدارس على اختلاف درجاتها.
- الطلاب في مراحل الدراسة المختلفة بدءاً من الحضانة .
- العاملون في الجهاز الإداري للدولة والهيئات والمؤسسات العامة وأجهزة المحليات.
- العاملون في قطاعات الإنتاج والخدمات بالقطاع العام وقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص.
- الشباب في مختلف المهن والحرف والذين هم خارج النظام التعليمي.
- ربات البيوت والعاملين السابقين المتقاعدين.

ولعلنا نقترح هنا بعض الآليات المساعدة على سرعة انتشار أنشطة تعليم وتدريب تلك الفئات على المهارات اللازمة للتعامل مع تقنيات المعلومات:

1. إدراج مقررات تقنيات المعلومات بمختلف درجاتها في هياكل البرامج التعليمية بالجامعات والمعاهد والمدارس كمتطلبات إجبارية ولازمة للحصول على الدرجات العلمية، وليس مجرد مقررات اختيارية.
2. إنشاء فروع تخصص في تقنيات المعلومات وتطبيقاتها في مختلف البرامج التعليمية بالجامعات والمعاهد العليا.
3. الاستعانة بخريجي المعاهد المتخصصة في إعداد وتأهيل المتخصصين في تقنيات المعلومات للتدريس والتدريب بالجامعات والمعاهد والمدارس وتكليفهم بذلك بديلاً عن نظام الخدمة العامة.
4. تعديل هيكل المرتبات والحوافز لهؤلاء الأفراد بما يكافئ خبراتهم ويتعادل مع مستويات الرواتب لهذه الفئات في سوق العمل.

5. التوسع في إنتاج الحاسبات الآلية وتيسير الحصول عليها لمختلف الفئات المشار إليها بأسعار مخفضة ونظم للسداد ميسرة.
6. التوسع في استخدام قنوات النيل المتخصصة في تعليم تقنيات المعلومات، ونشر برامج تدعو إلى التعرف على تلك التقنيات وتحفز المواطنين على التعرف عليها من خلال كافة القنوات التليفزيونية ووسائل الإعلام.
7. تكليف الشركات والمؤسسات في قطاعات الأعمال المختلفة بتخصيص نسبة محددة من أرباحها السنوية لدعم أنشطة تعليم وتنمية الموارد البشرية في تقنيات المعلومات، على أن تستنزل تلك على أن تستنزل تلك المساهمات من الضرائب المستحقة، وتجميع تلك المساهمات في صندوق قومي لهذا الغرض يقوم على إدارته " مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء" .

القيادة الإدارية في عصر الإدارة الإلكترونية

القيادة الإدارية عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها. كذلك تتولى القيادة تنسيق جهود الموارد البشرية وحشدها من أجل تحقيق الأهداف. ولعل تطورات التقنية وتطبيقاتها الحديثة تعتبر من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في المنظمات المعاصرة من منظور كيفية الاستفادة منها وتوظيفها في بناء القدرات التنافسية من ناحية، وتجنب التخلف التقني والقصور عن مواكبة المنافسين بما يمثله ذلك من خطر داهم على المنظمات من ناحية أخرى.

وتعتبر قضايا التطوير التقني من الموضوعات الحيوية بالنسبة لمستقبل المنظمات العربية، فهي السبيل الأساسي لبناء قدراتها على مواجهة المنافسة الأجنبية التي تهددها في أسواقها المحلية ذاتها. كما أن أهداف تنمية الصادرات والتعامل في الأسواق العالمية تعتبر من الأولويات التي تسعى الإدارة العربية جاهدة إلى تحقيقها بما يتطلبه ذلك أيضاً من تطوير تقني يضاهي مستوى التقنيات في المنظمات الأجنبية. من أجل ذلك نرى أن المهمة الرئيسية للقيادات الإدارية العربية المعاصرة هي الإعداد للتطوير التقني واستثمار التقنيات المتاحة لتحقيق إنجازات تعادل مستويات الأداء العالمية.

وتتبلور مسئولية القيادات الإدارية العربية في تأهيل منظماتهم للتعامل الإيجابي مع التقنية الفائقة فيما يلي:

1. إدراك أبعاد الثورات التقنية وملاحقة تطوراتها ويكون ذلك برصد وتفهم التطورات التقنية المؤثرة على أعمال المنظمات، واستخلاص الفرص والتهديدات الناتجة عن التقنية الجديدة.
2. اتخاذ قرارات اقتناء التقنيات الجديدة في ضوء التحليل التقني والاقتصادي وتقدير التكلفة والعائد. وينبغي أن تؤخذ في دراسة قرارات الاقتناء كافة العوامل الإنتاجية، البشرية، المالية، التسويقية، والتنظيمية حتى يكون اقتناء التقنية الجديدة على أسس صلبة تضمن أعلى معدلات التوظيف الإيجابي والعائد على الاستثمار فيها.
3. تنمية ثقافة تنظيمية محابية لاستقبال التقنية واستخدامها وقيادة عمليات التجديد التقني وإبراز الحماس للتقنيات الجديدة، والعمل على نشر المعرفة التقنية المتجددة بالمنظمة.
4. التطوير التنظيمي لاستيعاب التقنيات الجديدة سواء كان ذلك من خلال عمليات إعادة الهيكلة أو إعادة هندسة العمليات، بما يحقق توافق الواقع التنظيمي مع متطلبات التقنيات الجديدة وما يتيح الفرصة لتفعيلها إلى أقصى درجة ممكنة.
5. تطوير نظم الموارد البشرية للتعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة بما يتطلبه ذلك من تطوير نظم الاختيار، نظم إدارة الأداء، نظم الحوافز ودعم دوافع الابتكار بين العاملين وتنمية فرص المشاركة في حل مشكلات التطوير التقني بالمنظمة.
6. إدماج التقنيات الحديثة في نظم الأداء القائمة بحيث تصبح المنظمة نسيجاً متكاملاً ومتناغماً بما يحقق الاستفادة القصوى من التقنيات المتاحة.
7. المتابعة الدقيقة لمستويات الأداء التقني، والبحث عن أسباب القصور في استغلال التقنيات المتاحة، والعمل على علاجها.
8. تشجيع المبتكرين والمجددين من أفراد المنظمة على ابتكار تطبيقات جديدة أو إضافات للتقنيات القائمة بغرض تطويعها لتكون أكثر توافقاً مع متطلبات العمل بالمنظمة وخصوصية ظروفها.
9. ولعل من أولويات مهام القيادات الإدارية العربية العمل على تعميق استخدام الحاسبات الآلية، والتوسع في تطبيقا تقنية المعلومات، وتعميم الاتصال الإلكتروني داخل المنظمة وبينها وبين عملاءها والمتعاملين

معها، وتأكيد مفاهيم الجودة الكاملة في كل عملياتها حيث الجودة هي الوجه الآخر للتطور التقني.

10. وأخيراً فإن القيادات الإدارية العربية مطالبة بتغيير الذات وذلك بتنمية الاتجاهات المحابية للتطوير التقني والتخلص من المفاهيم التقليدية التي لاتتفهم الدور الحاسم للتقنيات الحديثة في بناء القدرات التنافسية للمنظمات المعاصرة.



الفصل السابع

الإدارة في الألفية الثالثـــــة

مقدمــــــة

مـع بدايـات الألفيـة الجديـدة يظن الكثيرون في العالم أنها ستكون تكريساً لمزيد من العولمـة وعنفوانها، ومجالاً أوسع وأرحب لطفرات علمية وتقنية تبدل حال البلاد والعباد وتنتقل بهم إلى مستويات يقترب تصورها من أفلام الخيال العلمي. ومع تصاعد المعارضة لتوجهات العولمة في السنوات الأخيرة من الألفية الثانية وبدايات الألفية الثالثة، ومع استمرار حالة الركود الاقتصادي في معظم دول العالم، يثور السؤال المهم عن حال الإدارة في تلك الألفية الجديدة وهل سيطرأ عليها تغييرات أو طفرات، أم سيسود الفكر الإداري حالة من الاستقرار والثبات النسبي خاصة بعد كل الطفرات والشطحات التي أفرزتها سنوات العقد الأخير من الألفية الثانية؟.

ولا شك أن ممارسي الإدارة معنيون تماماً بهذا التساؤل الذي يطرح أنواعاً من القلق يبديها الكثيرون الذين استثمروا أموالاً طائلة وجهوداً غير عادية في تطبيق تقنيات الإدارة التي استجدت في السنوات القليلة الماضية ولما تبدأ بعد في تحقيق عوائد تتناسب مع الاستثمارات، فهم يتساءلون هل ستهدر كل تلك الجهود والاستثمارات مع هجمة الفكر الإداري الجديد نموذج ما بعد 2001؟.

كما نتصور أن ذات التساؤل يطرحه أيضاً المديرون العرب ومن في حكمهم من المسئولين عن منظمات الأعمال والمنظمات العامة في الدول النامية والساعية إلى تحسين مراكزها التنافسية في مواجهة الشركات العملاقة متعدية الأمم Transnational Corporations، وهم لم يستكملوا بعد أو لم يبدءوا في تطبيق إدارة القرن الماضي؟.

كذلك يهتم بذات السؤال ــ أو من المفترض أن يكونوا كذلك ــ أعضاء هيئات التدريس والمشتغلين بالتدريب الإداري وتقديم الاستشارات لمنظمات الأعمال والمنظمات العامة، حيث أن حصيلة التقنيات والمعارف التي يستخدمونها في تقديم خدماتهم سواء التعليمية أو التدريبية والاستشارية ستكون مهددة بالتقادم حال نشأة أفكار وتقنيات إدارية جديدة مع بدايات الألفية الثالثة،بينما هناك الكثيرين منهم خاصة في عالمنا العربي لم يشرعوا بعد في استيعاب واستخدام مفاهيم وتقنيات إدارة القرن الماضي !.

لكل ما سبق رأيت أن يتضمن هذا الكتاب فصلاً يستوضح معالم الإدارة - فكراً وتطبيقاً - مع بدايات الألفية الثالثة من خلال استعراض بعض الكتب المهمة حديثة الصدور في عامي 2000-2001.

مداخل تكوين الفكر الإداري للألفية الثالثة

أوضحت دراستنا أن محاولات تطوير فكر إداري جديد للألفية الثالثة تتم من خلال المداخل الخمسة التالية:

1. المدخل الأول، يقوم على دراسة وتحليل تجارب ما يمكن الاتفاق عليه بأنها الشركات [المنظمات] الناجحة – مع تحديد معايير النجاح –، ثم محاولة استخلاص مبادئ أو توجهات عامة يمكن أن يصاغ منها نموذج متكامل للإدارة الجديدة.
2. المدخل الثاني، يتخذ القادة الإداريين النابهين والناجحين موضوعاً للدراسة والتحليل للاقتراب من أفكارهم والتعرف على أساليبهم القيادية وأدواتهم في اتخاذ القرارات والتأثير على المواقف المختلفة، ومن ثم يمكن تكوين نموذج الإدارة الجديد من تنسيق وترتيب خلاصة ما انتهت إليه مثل تلك الدراسات.
3. أما المدخل الثالث، فيحاول الوصول إلى تجريد نموذج الإدارة الجديد من خلال دراسة تجارب الدول واستخلاص أسباب النجاح – أو الفشل – ومصادر القدرات التنافسية للدول.
4. المدخل الرابع، يبني نموذج الإدارة الجديد بالتركيز على تقنيات إدارية تكون هي المحرك لتطور المنظمات ورفع مستويات الأداء بها، وتدور حولها بالتالي ممارسات المديرين.
5. المدخل الخامس، يركز على دراسة القرارات الإدارية الكبرى التي كان لها تأثيرها على مصائر المنظمات، ويمكن اعتبارها الأسس التي حققت النجاح – أو منعت الفشل والانهيار–، ومن ثم يكون تحليل تلك القرارات ومدلولاتها هو الطريق لبناء النموذج الجديد للإدارة.

المدخـــــــل الأول

1. البناء من أجل البقاء

يرى أصحاب هذا المدخل أن التعرف على منطق الإدارة وفلسفتها، ومن ثم بناء نموذج فكري يعتمد للتطبيق إنما ينهض على دراسة النتائج والإنجازات التي تحققت على أرض الواقع أو بالممارسات التي تقوم بها الشركات والمنظمات الناجحة. وفي هذا الإطار نرصد محاولتين مهمتين كان غرض القائمين بالدراسة الأولى منهما[1] والتي صدرت في كتاب باسم " بنيت لتبقى" سبقت الإشارة إليه في الفصل الثاني، هو تحليل ما تحقق في مجموعة شركات كبرى ناجحة ومستمرة في النجاح، ومقارنته بما حدث لمجموعة أخرى مماثلة من الشركات لم تحقق نفس المستوى من النجاح بل صادفها ألوان من الفشل وذلك عبر سنوات طويلة، ثم استخلاص الدروس حول أسباب النجاح - وبالتالي الفشل -. وقد انتهت تلك الدراسة إلى مجموعة من الأفكار المهمة والتي يفترض أنها قابلة للتكرار والتطبيق في شركات أخرى بحيث يمكن اعتبارها نموذجاً فكرياً جديداً لإدارة الألفية الثالثة. وقد لخصت الدراسة أهم نتائجها في أن سر النجاح والاستمرار للشركات والمنظمات يكمن في الأمور الثلاثة التالية:

1. أن تعمل الإدارة منذ البداية على تكوين وبناء الشركات الكبرى بغرض استمرارها، وليس مجرد إقامة شركات تحقق نجاحاً سريعاً ثم تختفي بعد فترة وجيزة.
2. أن العامل الرئيسي في تحقيق الاستمرار والبقاء للشركات هو طبيعة البشر العاملين فيها ومدى ما يتمتعون به من دوافع للعمل والتطوير والإبداع. إن العنصر البشري هو أساس ابتكار الأفكار والمنتجات والخدمات ونظم العمل وغيرها من عناصر المنظمة، وتطبيقها بكفاءة تسمح للمنظمة بالبقاء والنماء.
3. أن تضع الإدارة موضع التطبيق مجموعة العناصر والتوجهات التي تميز الشركات الخلاقة ذات الرؤية Visionary Companies والتي كشفـــــــت الدراسة أنها تميز مجموعة الشركات الناجحة بينما افتقدتها الشركات الأخرى التي كانت موضع المقارنة.

---

1 James C. Collins & Jerry I. Porras, Op.Cit.

وقد بينت دراسة " بنيت لتبقى " أن إقامة الشركات الكبرى ذات الرؤية والقدرة على البقاء أمر ميسور ولا يتطلب بالضرورة أن تنشأ لتحقيق أفكار كبرى، بل هي شركات تقوم لمباشرة أعمال عادية [خذ مثلاً شركة Wal-Mart فهي مجرد شركة توزيع بالتجزئة مثل عشرات غيرها، ولكنها اختلفت وتميزت وتحقق لها نجاح غير عادي بفضل فلسفة الإدارة ورؤيتها المتكاملة]. وبالتالي فإن إنشاء الشركات الكبرى ذات الرؤية لا يفترض ضرورة وجود القائد الإداري الملهم، بل يقوم على إدارتها مديرون عاديون ولكن يتميزون بالرغبة في بناء منظمة تبقى، لذا فهم يشاركون العاملين معهم في الرأي، ويلتمسون الأفكار والنصائح من مصادر متعددة، ولا يميلون إلى تركيز السلطات بل يلجئون إلى أنماط اللامركزية وتنمية العمل الجماعي وبث روح الفريق بين العاملين، كما يرتبطون بالسوق ويقتربون من العملاء ويشجعون التطوير والابتكار في النظم والأساليب، مع تمسكهم بالأهداف والغايات الأساسية للمنظمة. كذلك تبين دراسة " بنيت لتبقى " أن الشركات الكبرى ذات الرؤية والتي حققت الاستمرار والبقاء لم تكن تسعى فقط إلى تحقيق أقصى الأرباح، بل كانت دائماً تعمل على تحقيق مجموعة متناغمة من الأهداف من بينها الربح، ولكنها أيضاً كانت تستهدف تحقيق غايات إنسانية ومجتمعية لخدمة أصحاب المصلحة المختلفين Stakeholders وليس أصحاب رأس المال فقط، [ولدينا مثال في مصر يؤكد هذه النتيجة هي ما تقوم به شركة المقاولون العرب من مساندة للعديد من الأهداف المجتمعية مثل دعم النشاط الرياضي لجمعيات الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، ودعم جمعيات مكافحة تفشي المخدرات بين الشباب وغير ذلك من الأنشطة الاجتماعية، ورعاية أسر العاملين وتكريم المتقاعدين منهم..].

وتركز الدراسة نموذج الفكر الإداري الجديد في المحاور التالية:

1. أن تكون الإدارة منفتحة وتتقبل الفكر الجديد، ولا تتمسك بمفاهيم ثابتة لاتتحول عنها. إن أساساً مهماً في بناء الشركات الكبرى القادرة على البقاء يكمن في توفر القدرات الذاتية داخلها للحركة والتطور نتيجة انفتاح الإدارة.
2. أن تتيح الإدارة الفرص داخل المنظمة لنشأة الأفكار وتطورها، وأن تتبنى اتجاهاً محابياً لمشاركة أفراد المنظمة في توليد الأفكار ووضعها موضع التطبيق.
3. أن يتوفر للإدارة القدرة على الجمع بين المتناقضات أو ما يمكن التعبير عنه بإدارة المتناقضات Paradoxical Management، وهي الإدارة التي تسعى لتحقيق أهداف وغايات تبدو متناقضة ومتعارضة، ولكنها تبذل

الجهد وتبتكر الحلول للمضي قدماً في تحقيق نتائج مهمة ومطلوبة وهي في ذات الوقت متضاربة. ولعل أبرز أمثلة التناقض التي يجب على الإدارة التعامل معها هي ضرورات تلبية رغبات العملاء في الحصول على سلع وخدمات متميزة عالية الجودة وبأثمان منخفضة وشروط ميسرة، في ذات الوقت الذي تحتم فيه ضغوط المنافسة على الإدارة أن تستثمر أموالاً ضخمة في ابتكار وتطوير منتجات جديدة تستهلك موارد الشركة وتضعف من ربحيتها من وجهة نظر أصحاب رأس المال.

4. من المهم أن يكون للإدارة " عقيدة " واضحة Clear Ideology تكون مرشداً لتوجهاتها ومعياراً لاتخاذ القرارات. وبغض النظر عن محتوى العقيدة ذاته، فإن وجود العقيدة ووضوحها لكافة المعنيين هو الأهم. فقد بينت الدراسة اختلاف عقائد الشركات المختلفة التي حققت البقاء والاستمرار، ولكن الصفة المشتركة بينهم كانت وضوح عقيدة إدارية. والأهم أن توضع العقيدة موضع التطبيق لا أن تكون مجرد وثيقة مكتوبة دون تفعيل. والمقصود بالعقيدة الإدارية هي مجموعة القيم المحورية التي تؤمن بها الإدارة وتسترشد بها في عملها، وكذا الأهداف والغايات المحورية التي تسعى إلى تحقيقها Core Ideology = Core Values + Purpose.
5. في نفس الوقت الذي تحافظ فيه الإدارة على العقيدة [القيم المحورية والهدف] محققة بذلك عنصر " البقاء " و " الأصالة "، فإنها تسعى إلى إحداث التطور والتقدم والنماء وذلك من خلال مجموعة آليات مهمة :

- الالتزام بتنفيذ أهداف ومشروعات كبرى تثير التحدي وتتطلب الاستعداد لتحمل المخاطر.
- تكوين ثقافة تنظيمية تشجع الأفراد المؤمنين بعقيدة الإدارة على الارتباط بالشركة والعمل فيها، والمحافظة على هؤلاء الأفراد وتوثيق الروابط بينهم كأنهم قبيلة واحدة.
- تطوير التقنيات وتجربة الأساليب المختلفة لتحقيق الأداء الأمثل، والاحتفاظ فقط بالأساليب الناجحة التي تثبت جدارتها وكفاءتها في تيسير أمور الشركة.
- تصعيد وترقية الكفاءات الإدارية والفنية من داخل أفراد الشركة، وتنمية فرص الكشف عن تلك الكفاءات التي تؤمن بعقيدة الإدارة وتحترم تطبيقها.

- الالتزام بمنهجية التطوير المستمر وعدم الركون إلى ما تحقق والاكتفاء بمستوى الأداء القائم حتى مع تميزه، بل السعي الدؤوب للتطوير والارتقاء إلى مستويات أعلى وأفضل من الأداء.

نخلص من عرض هذه الدراسة الأولى إلى حقيقة أن ما تبشر به من أفكار لا يمكن اعتباره جديداً بالكامل، بل كانت تلك الأفكار مطروحة دائماً على الساحة الإدارية، ولكن يأتي الاختلاف في مدى الالتزام بتطبيقها كمنظومة فكرية متكاملة، وهذا في تقديرنا أساس فعاليتها وتأثيرها على مستويات الأداء المؤسسي.

2. التركيز سمة الإدارة المتميزة

واستمراراً لمدخل دراسة ممارسات الشركات الناجحة لاستخلاص أسس وعناصر النموذج الفكري لإدارة الألفية الثالثة تأتي دراسة مفيدة أعدها ثيودور كيني و آل ريس بعنوان " التركيز للمستقبل " Future Focus[2]. وتهدف الدراسة إلى محاولة استكشاف مستقبل نظام الأعمال والإدارة من خلال البحث فيما تقوم به بعض الشركات المتميزة من ممارسات لبناء هذا المستقبل. وتقوم الدراسة على بناء فكري محدد يتبنى نموذجاً واضحاً للشركات التي ستستطيع دخول المستقبل والتعامل معه. ويعتمد النموذج الفكري المقترح على مفهـــــــوم " قوة الاستمرار " Staying Power والذي يعتبره المؤلفان حجر الزاوية في نجاح أو فشل - ومن ثم بقاء أو اندثار - الشركات.

ويرى المؤلفان أن الشركات ذات قوة الاستمرار تتميز بالخصائص التالية:

- التركيز Focus، باعتباره المصدر الحقيقي للقوة والذي يسمح للشركات بتوجيه مواردها وتفعيل جهودها بشكل أفضل كثيراً من الانتشار والتنوع وتبديد الجهود والموارد في مجالات ومشروعات متعددة.[أمثلة تلك الشركات Toyota, Nokia].
- الابتكارية Innovative، بمعنى أن تركيز الشركة في العناية بعملائها يدفعها للبحث في احتياجاتهم ورغباتهم والسبق في ابتكار ما يحقق لهم تلك الرغبات حتى قبل أن يفكروا هم فيها.

---

2 Theodore B.Kinni & Al Ries, Future Focus-How 21 Companies Are Capturing 21st Century Success-.Capstone, 2000.

- **القابلية للتطور Protean، وذلك بقبول الجديد من التقنيات والآليات مع المحافظة على القيم والغايات المحورية [يذكرنا هذا بفكرة " بنيت لتبقى"].**
- **القدرة على مواجهة الصعوبات، فالطريق نحو النجاح ليس سهلاً. لذا فإن التركيز والابتكارية والقابلية للتطور وإن كانت خصائص ضرورية تمكن الشركة من فرص النجاح، إلا أنها لا تضمن تحقيق النجاح نتيجة لما قد ينشأ من عقبات أو معوقات تعود إلى الظروف المحيطة [المنافسون، العملاء، الحكومة...]. لذا تبقى القدرة على مواجهة الشدائد واتخاذ القرارات الصحيحة في مواجهتها خاصية لازمة للشركات.**
- **التوجه نحو العولمة والتعامل في السوق العالمي باعتباره الحقيقة** الواضحة التي يجب التعامل معها بجرأة نظراً للفرص الكبيرة التي تتيحها **للشركات.**

وتتبلور فكرة التركيز Focus **في** العديد من الممارسات الإدارية نعرض **لأمثلة منها فيما يلي:**

1. **التركيز على خدمة شرائح محددة من العملاء، أو شرائح محددة من الأسواق، أو التعامل في منتجات معينة. ويأتي التركيز هنا على خلاف الاتجاه الذي ساد بين كثير من الشركات في فترات سابقة بالميل نحو التنويع Diversification والذي تسبب في تحقيق خسائر ومشكلات ضخمة لكثير من تلك الشركات.**
2. **ولا يعني التركيز أن تتجمد الشركة في مجال معين دون تغيير، ولكن مع تغير الظروف، أو تطور التقنيات ورغبات العملاء، تعمد الإدارة إلى التغيير أيضاً ولكن مع المحافظة على فكرة " التركيز " قائمة، أي أن يتغير موضوع التركيز دون ترك فكرة التركيز ذاتها.**
3. **يتحدد نجاح الإدارة بقدرتها على اختيار مجال التركيز بالدرجة الأولى،** وهنا تبدو أهمية وفعالية القيادة الإدارية القادرة على اكتشاف الفرص وتقييم البدائل لاختيار المجال الذي تركز فيه الشركة عملياتها. ولا شك أن الاختيار ينبغي أن ينصب على المجالات الواعدة ذات المستقبل والمتوقع استمرار الطلب عليها لفترات طويلة.

ولعلنا نطرح هنا إشكالية تعاني منها شركات القطاع الخاص المصري الجديد والتي تتمثل في كيانات قام على إنشاءها نفر من رجال الأعمال الجدد تحت مسمى " مجموعة شركات فلان". وتشير هذه الإشكالية إلى ولع رجال الأعمال الجدد في مصر بتكوين الإمبراطوريات من خلال إنشاء أكبر عدد من الشركات

الشركات تتعاطى ألوان مختلفة من الأنشطة. وتتركز ملاحظاتنا على هذا الاتجاه والذي يعاكس التيار العالمي نحو " التركيز " فيما يلي:

- **لا تبنى الشركات المتعددة على أي من أسس التنويع diversification المتعارف عليها مثل التكامل الرأسي أو التكامل الخلفي، أو الاشتراك في قنوات التوزيع، أو خدمة شريحة متماثلة من السوق أو استثمار طاقات إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية فائضة أو غيرها من الأسس التي بررت حركة التنويع الشديدة التي سادت الشركات الأمريكية والأوروبية لفترة قبل تبين مخاطرها في السنوات الأخيرة.**
- **لا تتوفر للإدارة العليا في تلك المجموعات القيادات الإدارية والتقنية المتخصصة في مجالات النشاط المتعددة التي تدخل فيها.**
- **تعتمد تلك المجموعات في الأغلب على الاقتراض من البنوك لتمويل إنشاء وتشغيل تلك الشركات المتنوعة، وبالتالي فهي لا تخضع لرقابة من حملة أسهم يتضررون حال كون مساهماتهم لا تحقق العوائد المناسبة.**

ولعل التباين في أنشطة تلك المجموعات يدلل على خطورة الاستمرار في هذا الاتجاه، فنجد إحدى المجموعات تضم شركات تعمل في مجالات التنمية العقارية، إنشاء وتشغيل مدينة للملاهي والتسلية، إنشاء وتشغيل دور العرض السينمائي، إنتاج وتوزيع الأجهزة الإلكترونية، شراء وإدارة نادي رياضي وفريق لكرة القدم، إنشاء وتشغيل مركز تسوق لتجارة التجزئة، ثم أخيراً إنشاء وإدارة قناة تليفزيونية فضائية. والملاحظ أن أغلب تلك الأنشطة لا يبدو أنها تحقق الأرباح المستهدفة لذا نرى تلك المجموعة تسرف في الإعلان عنها.

المدخل الثانـــــي

يتخذ المدخل الثاني وسيلته لبناء نموذج الفكر الإداري الجديد من تحليل أفكار وتوجهات مجموعات المديرين النابهين الذين حققوا نتائج باهرة في شركاتهم. وفي كتاب صدر حديثاً بعنوان " دروس من القمة "[3] يستعرض المؤلفان آراء وتجارب 50 ممن يعتبرون من أنجح القيادات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية، والذين تم اختيارهم بناء على تحليل متكامل لأداء الشركات التي يرأسونها، فضلاً عن استطلاع آراء ما يقرب من 1500 من رؤساء الشركات ومديري المنظمات غير الربحية والأكاديميين لترشيح من يعتبرونهم أحسن القادة الإداريين.

---

3 Thomas J. Neff & James M. Citrin, Lessons From The Top, New York: Currency Doubleday, 1999.

وقد حدد الباحثان خصائص القائد الإداري الناجح فيما يلي:

1. أن تكون الشركة [الشركات] التي يرأسها حققت نتائج مالية قوية على مدى فترة زمنية ممتـــــــــــــــــــدة.
2. أن يبدي مهارات استراتيجية ورؤية مستقبلية واضحـــــــــــــــة.
3. أن يثبت أنه قادر على مواجهة الصعاب والتعامل الإيجابي مع التحديـــات.
4. أن يتمتع بقدرات تنظيمية عالية ومهارات فائقة في التعامل مع الموارد البشرية [الناس عمومـــــــــــــــاً].
5. أن يتمتع بشخصية مستقرة ومتوازنـــــــــــــة.
6. أن يتمتع ويثبت تميزه بخصال رجل الأعمال Entrepreneurship والقدرة على الريادة والمبـــــــــــــادرة Pioneering.
7. أن يكون قد حقق تأثيراً واضحاً على مجتمع الأعمال أو الصناعة أو المجتمع [له بصمة واضحـــــــــــــة].
8. أن يكون صاحب تاريخ في فتح الفرص أمام المبتكرين والمجددين في الشركات التي يرأسهـــــــــــــــــا.
9. أن يكون له بصمات واضحة في تأكيد الاهتمام بخدمة العملاء والإدارة من منطلق التوجه بالســـــــــــــــــوق.
10. أن يؤمن بأهمية خدمة المجتمع والقدرة على استيعاب المتناقضات الناشئة عن اختلاف الرغبات والتوجهات المجتمعية.

ولعلنا نستعرض فيما يلي بعضاً من الأفكار والمفاهيم والتوجهات التي أعرب عنها مجموعة من هؤلاء القادة الإداريين الذين يصوغون بفكرهم وممارستهم إدارة الألفية الثالثة:

1. يؤكد Mike Armstrong الرئيس التنفيذي لشركة AT&T على ضـــرورة أن يكون للقائد الإداري " فكرة واضحة " عما يجب أن يحققه سواء أطلق عليها اسم الاستراتيجية أو الرؤية أو غير ذلك من المسميات. ويقول أن فكرته أو استراتيجيته كانت أن تتحول شركة AT&T من مجال الاتصالات الهاتفية بعيدة المسافات Long Distance إلى مجال الاتصالات الحديثـــــة المستندة إلى تقنيات عالية هي Broadband وكذا التعامل عبر شبكة الإنترنت ويكون التركيز ليس فقط على السوق المحلي وإنما على أساس عولمي Global، وبصورة قاطعة أن تكون AT&T هي شركة الاتصالات الوحيدة التي يحتاجها العميل مهما كانت طلباته. وفي ذلك يقـــــــــول

" Instead of being a point-point long distance company, we would be an any distance company from wherever a customer was to wherever a customer wanted to go".

2. **أعد** Gordon Bethune **الرئيس التنفيذي لشركـــــة** Continental Airlines **استراتيجية أطلق عليها " خطة التقدم إلى الأمام"** The Go Forward Plan **والتي تنهض على أربعة محاور:**

- **التحول من الخسائر إلى تحقيق الأرباح، ويعتمد هذا المحور على تخفيض التكاليف، والتخلص من الوحدات الخاسرة، وإلغاء الرحلات على الخطوط التي تحقق خسائر. والجانب الآخر من استراتيجية تحقيق الأرباح هو حسن استثمار نقاط القوة والمميزات التي تتمتع بها الشركة لتنمية الإيرادات.**
- **إعادة تخطيط التدفق النقدي لتحقيق فائض نقـــدي** Positive cash flow **وذلك بإعادة هيكلة القروض، وضبط العمليـــــات** Streamlined Operations **وترشيد عمليات الصيانة وشراء قطع الغيار.**
- **تحسين وتطوير الأداء، وذلك بالالتزام بالأداء في الوقت ودقة المواعيد للرحلات في المغادرة والوصول، والتأكيد على العناية بأمتعة الركاب وتخفيض حالات الفقد، وتحسين جودة الوجبات على الطائرات.**
- **خلق ثقافة تنظيمية جديدة تقـــوم علـــى الشعـــور بوحـــدة المصيـــر بيـــن كـــل العامليـــن فـــي الشركـــــة** "We all were going to win ,or nobody would."

وقد حرص Bethune **على جمع العاملين من مختلف المستويات حول هذه الاستراتيجية وكسب تعاونهم من أجل تحقيقها. كذلك كان تركيز الاستراتيجية على استعادة العملاء الذين فقدتهم الشركة أثناء الإدارة السابقة.**

3. **يحدد** Larry Bossidy **الرئيس التنفيذي لشركـــة** AlliedSignal[4] **دور الرئيس التنفيذي لشركة على النحو التالي:**

---

[4] هي شركة تعمل في مجال التقنيات المتقدمة والتي [illegible] Honeywell الشهيرة واستمرت تعمل باسمها.

1. أن يكون على اتصال وثيق بتفاصيل العمل، وأن يكون أكثر تفاعلاً مع مختلف العناصر في الشركة من عاملين ومتعاملين.
2. أن يعمل على تنمية فرق العمل وتكوين الموارد البشرية ممن يملكون مهارات الاتصال والعمل مع الآخرين، فضلاً عن المهارات الفكرية والذهنية.
3. أن يشرك العاملين في التعرف على أهداف الشركة وتوجهاتها.

ومن مجمل أفكار وممارسات مثل هؤلاء القادة الإداريين، يجمع المؤلفان ناف وسيترن[5] العناصر الأساسية التي يعتقدون أنها تقود الإدارة الناجحة في الألفية الثالثة:

1. العيش بكرامة والقيادة بإعطاء المثـــــــــــــل
Live with Integrity and Lead by Example
2. تنمية استراتيجية ناجحـــــــــــــة
Develop a Winning Strategy or " Big Idea "
3. بناء فريق إداري فعـــــــــــــال
Build a Great Management Team
4. شحذ معنويات العاملين لتحقيق الأهداف الكبرى
Inspire Employees to Achieve Greatness
5. بناء تنظيم مرن ومتكيف مع الظـــــــــــروف
Create a Flexible, Responsive Organization
6. تنسيق العوامل السابقة جميعاً بتمكين الإدارة التعويض المالـــــــــــي
Tie It All Together with Reinforcing Management and Compensation Systems

المدخل الثالـــــث

يتناول المدخل الثالث قضية الفكر الإداري ونماذج الإدارة التطبيقية من خلال مناقشة تجارب الدول ومقارنة دور الإدارة في تحقيق النجاح أو الفشل للدول ذاتها. وقد صدر حديثاً كتاب حول تأثير الإدارة في اليابان على النجاح النسبي الذي تحقق للصناعات اليابانية فترة من الوقت وتفوقها التنافسي على

5 Thomas,J. Neff & James M. Citrin, Op.Cit., P.362

الولايات المتحدة الأمريكية. ويروج الكتاب لفكرة أنه على العكس من المفهوم الشائع عن تفوق نمط الإدارة اليابانية خلال سنوات الطفرة الاقتصادية في اليابان، فإن هذا النمط الإداري لم يكن السبب فيما تحقق من نجاح، بل على النقيض فقد حققت الصناعات اليابانية التي استندت إلى ذلك النمط مستويات تنافسية أقل من غيرها.

والكتاب المشار إليه أعده أستاذ الإدارة الأمريكي الشهير بجامعة هارفارد، مايكل بورتر Michael Porter، واثنان من اليابانيين همـــــا Mariko Sakakibara, و Hirotaka Takeuchi والكتاب بعنوان Can Japan Compete?[6].

وما يعنينا في هذا الكتاب الآن هو مناقشة العرض الخاص بنموذج الإدارة الياباني الذي اعتمدت عليه الشركات اليابانية لتحقيق طفرتها في الأسواق العالمية. ويقوم هذا النموذج على دور رئيسي للحكومة اليابانية في دعم وتوجيه ومساندة الصناعات اليابانية ويتضمن المحاور التالية:

1. دور نشط وفعال للحكومة المركزية يتمثل بالدرجة الأولى في وزارة التجارة والصناعة MITI .
2. التركيز على صناعات رائدة لها الأولوية والارتكاز عليها في تحقيق التنمية الاقتصاديـــــــــــــــــــــــة.
3. تنمية الصادرات بعنف وبمساعدات حكومية واضحـــة.
4. نظام تفصيلي للإرشاد الحكومي لتلك الصناعات يقوم على الموافقة على احتياجاتها وتنظيمها بكثير من القواعـــــــــــد.
5. حماية السوق المحلي من الواردات الأجنبية على أساس اختيـــــــــاري.
6. فرض قيود على دخول الاستثمارات الأجنبية المباشرة.
7. التساهل في تطبيق قواعد منع الاحتكـــــــــــــار.
8. إعادة هيكلة الصناعة اليابانية بمبادرات وتوجيهات من الحكومـــــــــة.
9. دعم الحكومة وإقرارها لقيام الاحتكارات أو الاتفاقات الاحتكارية بين مجموعات الشركات اليابانيـــــــــــــــــة.
10. أسواق مالية منظمة ومقيدة من قبل الحكومة، ومجال ضيق لحركة إدارة الشركات في التعامل في تلك الأســـــــــــــواق.

---

6 Michael E. Porter, Hirotaka Takeuchi & Mariko Sakakibara, Can Japan Compete? ,MACMILLAN PRESS LTD ,2000.

11. دعم وتمويل الحكومة لمشروعات البحــــوث والتطويـــــــــــــــــر Research & Development .

12. تطبيق فعال للسياسات الاقتصادية الكلية Macroeconomic Policies .

وقد أجرى الباحثون دراسة تحليلية لعشرين صناعة تنافسية يابانية، حيث يقولون بأنهم لم يجدوا في تلك الصناعات الناجحة تنافسياً دور واضح للحكومة ونموذج الدعم المشار إليه. ويضيف الباحثون أنه على عكس المفهوم فقد كان تدخل الحكومة ودعمها لمشروعات البحوث والتطوير واضحاً في الصناعات اليابانية الأقل قدرة تنافسية والأضعف في الأسواق الخارجية. ويصبح السؤال المهم إذن: " إذا لم يكن للدعم الحكومي تأثير في نجاح وتنافسية الصناعات اليابانية، فما هو السبب وراء ذلك النجاح والقوة التنافسية العالية التي أقلقت الصناعات الأمريكية وهددتها لفترة طويلة؟".

يجيب الباحثون – ويؤيدهم في ذلك كتاب آخرون – أن السر في قدرة اليابان التنافسية يكمن بالدرجة الأولى في نموذج الإدارة الذي اتبعته الشركات اليابانية The Japanese Corporate Model والذي يقوم على العناصر التالية:

1. الاهتمام بالجودة العالية وخفض النفقـــــــــــــــات.
2. الاتجاه لتطوير مجموعات كبيرة من نماذج المنتجات بمواصفات متعـددة.
3. اتباع نظم الإنتاج المرنة [النحيفة]التي ابتدعتها في الأساس شركة تويوتا The Lean Manufacturing System. ويقوم هذا النظام علـــــــى مجموعة التقنيات الرئيسية التالية:

- نظام إدارة الجودة الكاملــــــــــــــــــــــــة.
- نظام التطوير المستمـــــــــــــــــــــــــــر.
- الإنتاج في الوقـــــــــــــت Just-In-time manufacturing .
- التصميم الكفء للمنتجـــــــــــــــــــــات.
- العلاقات الوثيقة مع الموردريـــــــــــــــــن.
- نظم الإنتاج المـــــــــــــــــرن Flexible Manufacturing.
- سرعة تطوير وإنتاج المنتجات وتقصير الوقت بين التصميم والإنتاج والطرح في الأســـــــــواق Rapid cycle time.

4. التعامل مع الموارد البشرية باعتبارهم من أهم الأصول في الشركة Employees as Assets .

5. **تطبيق فكرة علاقات العمل الدائمة حيث يرتبط العمال بشركاتهم بصفة دائمة.**
6. **القيادة القائمة على الاتفاق والتوافق Leadership by Consensus وإشراك العاملين في حلقات الجودة وغيرها من آليات المشاركة الجماعية في حل المشكلات وتطوير الأداء.**
7. **تكوين شبكات قوية من الشركات والجهات المتعاونة معها مثل البنوك والموردين والموزعين وغيرهم.**
8. **السعي لتحقيق أهداف بعيدة المدى، وليس الاقتصار على الأهداف العاجلة.**
9. **الميل إلى التنويع بالدخول في الصناعات ذات احتمالات النمو العالية.**

ويؤكد أهمية هذا النموذج الإداري في تحقيق التفوق للشركات اليابانية الباحث الياباني ماساكي إيماي Masaaki Imai[7] وهو يشير إلى نظـــام الإدارة اليابـاني القائم على إدارة الجودة، والتكاليف والوصول إلى العميل بما يحقق رضاءه. وأن العبرة في التكامل والترابط بين هذه المتغيرات الثلاثة. ويشير إلى أن جودة المنتجات والخدمات ضرورية ولكنها غير كافية، إذ يرغب العميل في الحصول على تلك السلع والخدمات الجيدة بالسعر والتوقيت المناسبين. وتقوم فلسفة Kaizen اليابانية على وضع المعايير والمعدلات Standards ، والمراجعة المستمرة للتأكد من ترتيب أماكن العمل بما يضمن النظافة والانتظام ومنع الفاقد والضائع، والتخلص من كل أسباب الإسراف والهدر في الموارد وهو ما يطلق عليه اليابانيون Muda.

ورغم النتائج الإحصائية التي توصل إليها بورتر وزميلاه والتي تصب في خانة أن النمط الحكومي الداعم للصناعة لم يحقق أهدافه في حالة اليابان، ومن ثم فهم يحذرون الدول التي تتجه إلى الأخذ بالنموذج الياباني، ويشيرون أن النمط الأمريكي القائم على عدم تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي هو الأفضل، إلا أننا نرى وجوب تدارس النمط الياباني والأخذ بنموذج مشابه من أجل تخطيط ودفع التنمية الاقتصادية في مصر، وعدم الركون فقط إلى مبادرات القطاع الخاص وحركة السوق كمحركات للتنمية الوطنية. ولعل حالات الركود وانخفاض معدل النمو الاقتصادي وضعف القوى الشرائية وقلة السيولة واضطراب أسواق النقد

---

7 Masaaki Imai, Gemba Kaizen – A Commonsense, Low-Cost Approach To Management – McGraw-Hill, 1997.

الأجنبي وتراخي الصادرات وانفلات الواردات وغيرها من مظاهر الضعف الاقتصادي العام تدل بشكل واضح على الآثار السالبة التي تولدت عن انسحاب الحكومة في مصر من عملية إدارة التنمية وقيادة حركة الاقتصاد الوطني.

المدخل الرابـــــع

يعتمد المدخل الرابع في تنمية نموذج الفكر الإداري الجديد على طرح مجموعة من التقنيات الإدارية الواعدة التي يكون الاعتماد عليها أساساً في اكتساب القدرات التنافسية وتحقيق نتائج وإنجازات باهرة.

ولقد ظهرت في السنوات الأخيرة المحاولات التالية لإقامة مثل هذا النموذج الإداري:

1. نموذج " إعادة الهندســـــة" The Reengineering Model
2. نموذج " إدارة الجودة الكاملة" Total Quality Management
3. نموذج " الإدارة الاستراتيجية" Strategic Management
4. نموذج " إدارة التميـــــز " Excellence Management

وبرغم النجاح النسبي لبعض هذه النماذج، وأيضا الفشل النسبي لهـــا، إلا أن محاولات إنتاج نماذج جديدة لا تزال تتوالى. وتعتبر واحدة من أهم هذه المحاولات محاولة إدماج الفكر الاقتصادي في هيكل العمليات الإدارية وتطوير مبادئ المحاسبة التقليدية لتعكس هذه المفاهيم الاقتصادية والتي تحمل عنوان Economic Value Added [Eva]. وقد صدر مؤخراً كتاب مهم يتناول هـــــذا الموضوع بعنوان The Eva Challenge[8] الذي يطرح المشكلة التي تواجـــــه الشركات ومؤسسات الأعمال في أنها نتيجة انفصال الإدارة عن الملكية وسيادة الفكر المحاسبي التقليدي. فالجانب الأول من المشكلة أنه برغم تعدد أصحاب المصلحة في مؤسسات الأعمال ومنهم أصحاب رأس المال والمديرين والعاملين والموردين وغيرهم ممن ترتبط مصالحهم بالشركة أو المؤسسة، إلا أن السيطرة كلها تكون في أيدي المديرين المحترفين الذين يديرون تلك الشركات وفق رغباتهم وتوجهاتهم ولإرضاء أهدافهم في النجاح والشهرة، وأيضاً تحقيق الرواتب والمكافآت ومستويات الدخل العالية. وفي كثير من الأحيان تتضارب

---

8 Joel M. Stern & John S. Shiely With Irwin Ross, The Eva Challenge- Implementing Value-Added Change In An Organization ,New York: John Wiley & Sons, Inc .2001.

مصالح هؤلاء المديرين مع مصالح حملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصلحة، ولكن القوة والسيطرة هي للمديرين الذين يغلبون مصالحهم الخاصة. ومن هنا تظهر الزاوية الأخرى للمشكلة، إذ أن حملة الأسهم لا يجدون وسيلة للتعرف على أوضاع الشركات التي يساهمون فيها إلا من خلال الاعتماد على القوائم المالية التي يعدها مراقبو حسابات تلك الشركات وتبين الأصول والخصوم وما حققته من أرباح أو خسائر. ويقول المؤلفون أن المعايير التي يعتمدها المحاسبون التقليديون ليست فقط غير دقيقة في التعبير عن الواقع الصحيح للشركات والأداء الفعلي، بل هي أكثر من ذلك مضللة. ويطرح المؤلفون عدداً من الأمثلة يدللون بها على أن نتائج الربح والخسارة التي تظهر في القوائم المالية ليست صحيحة ولا معبرة عن الحقيقة ومنها الأمثلة التالية:

1. يعمد المحاسبون إلى اعتبار نفقات البحث والتطوير من النفقات الجارية التي يتم تحميلها على السنة المالية التي أنفقت فيها مما يؤدي إلى تقليل أرباح تلك السنة وزيادة أرباح السنوات التالية. والحقيقة كما يقول المؤلفون أن نفقات البحث والتطوير تعتبر من النفقات الاستثمارية التي لا تظهر آثارها في سنة واحدة ولا يجوز تحميلها على سنة واحدة، بل يجب معاملتها معاملة الاستثمار الذي يضاف إلى الأصول في الميزانية ويتم استهلاكه على فترة حياة المشروع الاستثماري. وتبدو هذه القضية في غاية الأهمية في الشركات التي تمثل فيها نفقات البحوث والتطوير نسباً مهمة من نفقاتها مثل شركات الأدوية والشركات الكيماوية وغيرها.
2. كذلك يعامل المحاسبون نفقات الحملات الإعلانية والتسويقية على أنها مصروفات تخصم من أرباح السنة التي تم فيها الإعلان، بينما هي أيضاً من نوع النفقات الاستثمارية التي ينبغي معالجتها كمصروفات البحوث والتطوير. والفكرة هنا أيضاً أن الإعلان والمجهود التسويقي لا تظهر آثارهما في الفترة القصيرة وعقب الإنفاق مباشرة، وإنما تظهر فعالية الإعلان عبر فترات طويلة نسبياً تبرر التعامل معه باعتباره نوع من الاستثمار وليس النفقة الجارية.
3. كما يميل المحاسبون إلى تسجيل الأصول إما بسعر التكلفة أو القيمة السوقية أيهما أقل. ومثل هذا الأسلوب لا يظهر حقيقة قيمة الأصول، ومن ثم قيمة الشركة. ففي أوقات النشاط الاقتصادي وارتفاع الأسعار تبدو الأصول بأقل من قيمتها الحقيقية حيث تظهر بسعر التكلفة مخصوما منه الاستهلاك.
4. كذلك فإن المحاسبين لا يحتسبون فائدة على رأس المال المملوك للمساهمين، بينما يحتسبون فقط الفوائد على المال المقترض. وبهذا

تظهر الأرباح بشكل مغالى فيه [أو الخسائر بشكل يقل عن الحقيقة] إذ يجب أخذ ما يعادل الفائدة على رأس المال المملوك في الحسبان لتظهر حقيقة الإضافة التي حققتها إدارة الشركة.

وتعود أسباب تلك الممارسات المحاسبية إلى أن المحاسبين ينطلقون في عملهم تلبية لاحتياجات الإدارة وليس بالدرجة الأولى من أجل توضيح الأمور للمساهمين. فهم يأخذون بمبدأ الحيطة والحذر الذي يفضله المديرون، فهم يفضلون أن تكون القيمة الحقيقية للشركة أكبر مما تظهره القوائم المالية وذلك على سبيل الاحتياط، حتى إذا كانت النتائج المالية في سنة تالية أسوأ يمكن إظهار تلك القيم المختفية لتصحيح صورة الإدارة وتجميلها. بينما المساهمون يرغبون في التعرف على حقيقة قيمة الأموال التي استثمروها في تلك الشركات.

والحل الذي يطرحه نموذج EVA يتمثل في ضرورة إعداد استراتيجية واضحة للشركة وتطوير هياكلها التنظيمية وإعداد نظم العمل فيها بشكل صحيح قبل البدء في تطبيق مبادئ الإدارة الاقتصادية وفق نموذج EVA . كما ينبغي أن تأخذ الشركة بالمفهوم الكامل للإدارة الاقتصادية وليس جزء منه فقط. ويشمل هذا المفهوم ثلاثة نظم متكاملة، نظام لقياس الأداء وفق مبادئ اقتصادية سليمة Measurement System، ونظام للإدارة Management System يستهدي بأفكار القيمة الاقتصادية المضافة في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل، ونظام لرواتب وحوافز الإدارة العليا Incentive System يربط العوائد والدخول التـــــي يحصلون عليها بالقيمة الاقتصادية المضافة The Economic Value-Added.

إن الأخذ بمفهوم الربح الاقتصادي وهو التعبير الدقيق عما تشير إليه فكرة EVA يؤدي إلى ضرورة مراجعة كل ما تقوم به الإدارة من أنشطة وإعادة تقييم جدوى المشروعات والمنتجات وغيرها من الفعاليات في ضوء القيمة الاقتصادية المضافة من كل منها.

المدخل الخامـــس

يميل البعض إلى دراسة القرارات الإدارية المهمة التي أحدثت تأثيرات واضحة في أوضاع الشركات والمؤسسات، ومحاول استنتاج الدروس والعبر بما يمكن تصويره على أنه نموذج للفكر الإداري قابل للتطبيق في مواقع أخرى. وفي

كتاب حديث استعرض المؤلف أهم 75 قرار إداري[9] من وجهة نظره ومنها القرارات التي حققت نجاحاً تسويقياً، أو أدت إلى نشأة صناعات جديدة بالكامل، أو ساهمت في تصحيح أوضاع شركات وتمكينها من الانطلاق والنمو وهكذا. وفي جميع الأحوال فإن القرار الإداري هو محصلة لتفاعل مجموعة العوامل الرئيسية الفاعلة في أي منظمة والظروف المحيطة بها. ويعتبر مدخل اتخاذ القرارات أحد المداخل المهمة في تطوير الفكر الإداري إذ يركز على أهمية التكامل والانسجام بين العوامل التالية على الأقل:

1. الفلسفة الإدارية التي تحكم تفكير القيادات الإداريـــــــــــة.
2. المهارات والقدرات الشخصية لمتخذي القــــــــــــرارات.
3. التحليل والإدراك للظروف المحيطة وما بها من فرص أو معوقات.
4. القدرة على استقراء المتغيرات المتوقعة واحتمالات حدوثهـــــا.
5. الحصر الدقيق للإمكانيات والمعوقات التي توجد داخل المنظمـــة.

وتلعب القرارات الإدارية دوراً مهماً يترجم جميع فعاليات الإدارة ويحدد النتائج النهائية التي يمكن التوصل إليها. وقد تكون لتلك القرارات تأثيراتها المصيرية التي تؤدي إلى انهيار شركات عملاقة أو انهيار صناعات بكاملها.

الخلاصـــــــة

لقد طرحنا سؤال في بداية هذا الفصل وهو هل هناك طفرات فكرية إدارية ينشأ معها نموذج فكري جديد للألفية الثالثة؟ ونتصور أن ما أوردناه من معلومات تعبر عن حقيقة أساسية أنه لا يوجد جديد تحت الشمس، فكل الأفكار والأطروحات المعروضة باعتبارها أفكار جديدة إنما هي امتداد وتكرار لأفكار قديمة ولكنها تقدم بلغة جديدة تناسب الواقع المعاصر. وإن كان ثمة تجديد فهو في التقنيات والأساليب أكثر منه في الأفكار والمفاهيم.

---

9 Stuart Crainer, The 75 Greatest Management Decisions Ever Made...And 21 Of The Worst, New York: AMACOM, 1999.

الفصل الثامن

الإدارة ... رؤية إسلامية[1]

"إشارات قرآنية مرشدة للمدير المسلم"

1 قدمت هذه الورقة في المؤتمر السنوي للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال- فبراير 2001.

مقدمـــــــة

إن الدافع لإعداد هذه الورقة هو اليقين بالإسلام الدين الخاتم الذي جاء به محمد بن عبد الله صلوات الله وسلامه عليه وعلى آله أجمعين بوحي من الله جل وعلا ليكون خير ما ينفع الناس في دنياهم وأخراهم، والإيمان بالقرآن الكريم كتاب الله المنزل على نبيه الكريم، والتسليم بكل ما جاء به محمد صلى الله عليه وسلم تبليغاً عن ربه ليكون خير زاد للعباد في كل شئونهم. وكانت مناسبة طيبة أن دعاني صديق كريم من المملكة العربية السعودية[2] أن أتحدث في احتفال أعتاد إقامته سنوياً في ليلة من ليالي رمضان المعظم حيث يدعو متحدثاً يعرض موضوعاً يطيب للناس الاستماع إليه في الشهر الفضيل. وكان اقتراحه أن أتحدث عن الإدارة في الإسلام. وقد استشعرت الرهبة وثقل المهمة أن أتحدث في جمع حاشد في مثل هذا الموضوع الذي يتطلب إحاطة واسعة بعلوم الدين وفقهه فضلاً عن الاتصال الوثيق بعلوم الإدارة.

وكان قراري بقبول الدعوة نابعاً إلى حد بعيد من شعوري بجلال المهمة وضرورة أن يتصدى العلماء المسلمين لبحث أمور تخصصاتهم العلمية من منظور الرؤية الإسلامية. وكنت دائماً من الموقنين بخطورة السعي نحو ما يطلق عليـــــه " أسلمة " العلوم حيث نجد البعض يتحدثون عن الاقتصاد الإسلامي أو الطب الإسلامي وذلك خشية الوقوع في المحظور وهو محاولة البحث في القرآن الكريم أو السيرة النبوية المشرفة عما يتفق والمفاهيم والمبادئ الوضعية لتلك العلوم، ومن ثم تكون الطامة أن تلوى الآيات القرآنية والأحاديث النبوية لتتوافق مع أقاويل بشر وشطحاتهم الفكرية، فإذا ما صادف تلك المبادئ والأفكار البشرية نقد أو تعديل أو تبديل - وهو ما يحدث كل يوم في مجالات العلوم الوضعية – نكون قد أسأنا إلى الدين العظيم أكبر إساءة، وجعلناه عرضة للتأويل.

لذا شعرت بأن البداية الصحيحة في تناول هذا الموضوع هي الانطلاق من تأمل القرآن الكريم والأحاديث النبوية المشرفة، واستخلاص الإشارات الهادية للبشر في مباشرة أعمالهم وتحديد اختياراتهم في تلك الأعمال ومنها أعمال الإدارة. وكان أن هداني الله سبحانه وتعالى إلى إعداد الورقة الحالية وتم عرضها في ليلة الخامس

---

2 هو الأخ الفاضل الشيخ طلال بادكوك من شباب رجال الأعمال السعوديين.

عشر من رمضان المعظم سنة 1421 هجرية وذلك بتوفيق من الله سبحانه وتعالى. ثم صادف أن دعيت لتقديم ورقة في المؤتمر السنوي الذي تقيمه اللجنة الدائمة لإدارة الأعمال بالمجلس الأعلى للجامعات في مصر، وكان اختياري أن أقدم ذات الورقة في هذا المحفل العلمي علها تستثير مزيد من اهتمام الأخوة علماء الإدارة بهذا الموضوع. وقد أسعدني أن أجد اهتماماً واضحاً وإقبالاً شديداً على المناقشة والحوار، كما أهداني زميل فاضل كتاب له أعده عن رسالته للدكتوراه في موضوع شديد القرب من موضوع هذه الورقة.[3] وفي ضوء ما سبق فإن هذه الورقة مجرد مقدمة واجتهاد مبدئي أتمنى مواصلته بإذن الله .

الإدارة في معناها العام

"الإدارة " عملية إنسانية هادفة إلى تحقيق نتائج مرغوبة تحقق نفعاً لأصحاب المصلحة، يقوم عليها نفر من المختصين، يدبرون الموارد والإمكانيات اللازمة، ويحددون الأعمال الواجبة، ويضعون الخطط والبرامج، ويقودون القائمين بالتنفيذ، ويراقبون سير الأداء للتأكد من تحقق النتائج المرجوة، وهم في ذلك كله يأخذون في الاعتبار الظروف المحيطة بهم، يلتمسون الفرص ويتجنبون المخاطر ويستعدون لاحتمالات المستقبل.

وتتضمن عمليات الإدارة في مختلف المنظمات وعلى كافة الأصعدة ضرورة التعامل مع العناصر البشرية، المالية، المادية والمعنوية التالية والتي تشكل في مجموعها المكونات الرئيسية للمنظمة ذاتها وما يحيط بها من ظروف خارجية:

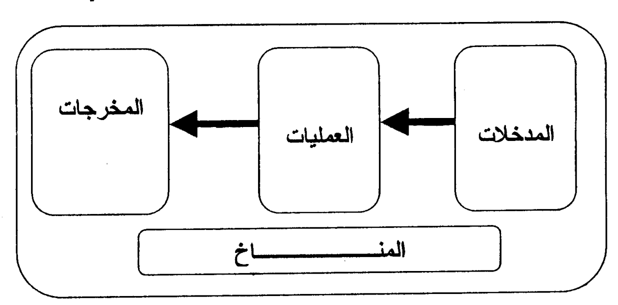
1. العمل الإنساني .
2. تحقيق المنافع.
3. استثمار الموارد .
4. الإعداد والتخطيط.
5. التفكير والإبداع.
6. القيادة والتوجيه.
7. المحاسبة والمساءلة.
8. التكامل مع المحيط.
9. والتهيؤ للمستقبل.
10. التوقيت والحرص على الوقت.
11. الجودة والإتقان.

3محمد المحمدي الماضي، استراتيجية التغيير التنظيمي – مدخل إسلامي مقارن - دار النشر للجامعات ، القاهرة، 2000.

12. تنميـــــة وإثراء الطاقـــــــــا ت.
13. بناء الجماعات وتنسيق أعمالهـــــــــل.
14. توزيع الأدوار وهيكلـــــــــة الأعمال.
15. الاختيـــار واختيار القـــــــرارات.
16. التطويـــــر والتحسين المستمـــــــر.
17. التنافـــس من أجل التميـــــــــز.
18. الإخبـــار والشفافيـــــــــة.

الإدارة نظام متكامل

يمكن النظر إلى الإدارة من زاوية تستند إلى مفهوم النظم The Systems Concept وذلك بغرض تحليل مكوناتها الأساسية والتعرف على علاقات تلك المكونات بعضها ببعض. وفي هذا الإطار تبدو الإدارة على النحو الذي يعبر عنه الشكل التالي:



تتمثل الإدارة في شكل نظام مفتوح يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية هي المدخلات والعمليات والمخرجات والتي تتفاعل مع بعضها البعض في إطار علاقتها العضوية مـع المناخ المحيط . و الإدارة باعتبارها نظاما مفتوحا تتسم بالميل إلى التوازن الداخلي من ناحية، والسعي للتوافق والتكيف مع المناخ المحيط بها من ناحية أخرى. وسوف نتخذ هذا الإطار الفكري أساساً لتحليل ظاهرة الإدارة في نموذجها المعاصر، ثم نعود للنظر إليها من منظور الرؤية الإسلامية .

المدخلات في نموذج الإدارة المعاصرة

إن الموارد على اختلاف أنواعها هي الممكنات وحجر الزاوية في نجاح أي عمل. وتكون الإدارة مسئولة عن توفير تلك المدخلات وتنظيم استثمارها بكفاءة تدر قيماً وعوائد تزيد عما صرف فيها من نفقات. وتشمل مجموعة المدخلات في أي منظمة ما يلي:

- الموارد البشريـــــــــة.
- الموارد الماديـــــــــة.
- الموارد الطبيعيـــــــة.
- القيم والتقاليـــــــــد.
- المعلومـــــــــــات.
- التقنيــــــــــــات.
- المعرفـــــــــــة.

ويضاف إلى تلك المدخلات في نموذج الإدارة من المنظور الإسلامي ما يعبر عن القيم الروحية من أمور العقيدة وقواعد المعاملات وركائز الأخلاق الإسلامية. إن المدخلات على اختلافها هي مصادر الطاقة والحركة في المنظمات الإنسانية، وهي محل نشاط وفعالية العمل الإداري في مستوياته المختلفة. وتلك المدخلات هي أيضاً ركائز ثروة المنظمات وعناصر قوتها التي توظفها الإدارة في محاولاتها للوصول إلى ما تبغي من أهداف ونتائج .

الرؤية الإسلامية للتعامل مع الموارد

الموارد في النظام الإداري وفق الرؤية الإسلامية هي الطيبات من الرزق التي هيأها الله سبحانه وتعالى للعباد من آمن منهم ومن كفر، حين استخلفهم في الأرض ليعمروها ويعبدوا الله عز وجل، وهي المنح الربانية التي تتجلى فيها رحمة الله سبحانه وتعالى وكرمه حين سخر للإنسان كل ما يمكنه من الحياة والعمل في الأرض، حيث استخلف الله الإنسان ليعمر الأرض كما تدل على ذلك العديد من آيات القرآن الكريم :" وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة" [البقرة: 30]، " وسخر لكم الفلك لتجري في البحر بأمره" [إبراهيم: 32]، " وسخر لكم الأنهار" [إبراهيم: 32]، " وسخر لكم الشمس والقمر دائبين" [إبراهيم:33]، " وسخر لكم الليل والنهار" [إبراهيم:33]، " وهو الذي سخر لكم البحر لتأكلوا منه لحما

طريا" [النحل: 14]، " ألم تر أن الله سخر لكم ما في الأرض" [الحج: 65]، " كذلك سخرناها لكم لعلكم تشكرون" [الحج: 36]، " وما من دابة في الأرض إلا على الله رزقها ويعلم مستقرها ومستودعها كل في كتاب مبين" [هود : 6].

ورغم أهمية الموارد المختلفة التي سخرها الله سبحانه وتعالى للإنسان والتي تتعامل معها الإدارة وتستثمرها في تحقيق غاياتها، إلا أن الإنسان ذاته [المورد البشري] هو أهمها على الإطلاق، لذا سنقتصر بحثنا على الرؤية الإسلامية للتعامل مع المورد البشري، ومنها نستدل على منهج الإسلام بشكل عام في التعامل مع الموارد على اختلافها. ونحن ننطلق في هذه الدراسة من اقتناع محوري أن الإنسان أغلى وأثمن الموارد التي تتعامل بها ومعها الإدارة، وأكثر ما تسعى لتمكينه لمساعدتها في تحقيق أهدافها.

وفي هذا يقول الحق تبارك وتعالى : " ولقد كرّمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا " [الإسراء 70]، "لقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم" [التين 4]، كما يقول عز من قائل: " خلق الإنسان، علمه البيان" [الرحمن 3].

والله سبحانه وتعالى يعطينا المثل في كيفية احترام قدرات الإنسان وتمكينه من العمل والأداء ثم محاسبته على نتائج عمله: " علم الإنسان ما لم يعلم " [العلق 5]، " وكل إنسان ألزمناه طائره في عنقه" [الإسراء 13]، " و أن ليس للإنسان إلا ما سعى" [النجم 39]، " بل الإنسان على نفسه بصيرة" [القيامة 14]، " أيحسب الإنسان أن يترك سدى" [القيامة 36]، " يوم يتذكر الإنسان ما سعى" [النازعات35]. تلك الآيات البينات تهدينا إلى الطريق الصحيح للتعامل مع المورد البشري وتوظيف طاقاته فيما يعود بالنفع عليه وعلى غيره. وتبدو الصورة في تمامها إذا ما تأملنا الهدي الإلهي حيث يكون تعليم الإنسان وتدريبه وتوضيح ما يجب عليه عمله هو نقطة البدء في استخدامه، ثم يحمّل الإنسان المسئولية وتحدد له المهام التي يكون له حرية الحركة والمرونة في تنفيذها، يتحمل النتائج سلباً وإيجاباً. وما يحصل عليه الإنسان من نتائج لن تكون إلا على أساس ما قدم وأنجز، وبقدر عمله يكون الجزاء. وتتأكد معاني تكريم الإنسان في أنه رقيب على نفسه وأنه يحاسب نفسه مع علمه بأن هناك حساب وجزاء وأنه لن يترك دون مساءلة، وفي أثناء تلك المساءلة سيكون بيان أعماله واضحاً أمامه بكل ما فيه من خير أو شر.

إن الله عز وجل خلق الإنسان في أحسن صورة، ولكنه بشر له نقائصه وعيوبه" إن الإنسان لظلوم كفار" [إبراهيم 34]: "ويدع الإنسان بالشر دعاءه بالخير" [الإسراء 11]، " وإذا أنعمنا على الإنسان أعرض ونأى بجانبه"

[الإسراء 83]، " وكان الإنسان أكثر شئ جدلا" [الكهف 54]، " وإنا إذا أذقنا الإنسان منا رحمة فرح بها" [الشورى 48]، " ينبأ الإنسان يومئذ بما قدم وأخر " [القيامة 13]، " كلا إن الإنسان ليطغى" [العلق 6]، " وحملها الإنسان إنه كان ظلوما جهولا" [الأحزاب 72].

في ضوء هذه الإشارات الربانية تصبح مهمة الإدارة البحث عن مصادر القوة والخير في الإنسان والعمل على استثمارها وتوجيهها فيما يحقق الأهداف والنتائج التي تبتغيها، كما يجب عليها الكشف عن مواطن الضعف والقصور ونزعات الشر في الأفراد ومحاولة علاجها بالتوجيه والتدريب والنصح والعقاب والردع حسب الأحوال.

إن الإنسان هو المورد الأهم والأصعب في التعامل نتيجة لما ميزه الله سبحانه وتعالى به من قدرات عقلية ومهارات ذهنية، وهو المورد الجدير بالتمكين حتى يساهم بكفاءة في تحقيق أهداف الإدارة. والقرآن الكريم يصف لنا من هو الإنسان الجدير بالتمكين والثقة: " قالت إحداهما يأبت استئجره إن خير من استئجرت القوي الأمين" [القصص 26]، " قد أفلح المؤمنون، الذين هم في صلاتهم خاشعون، والذين هم عن اللغو معرضون، والذين هم للزكاة فاعلون، و الذين هم لفروجهم حافظون" [المؤمنون 1-5]، " التائبون العابدون الحامدون السائحون الراكعون الساجدون الآمرون بالمعروف والناهون عن المنكر والحافظون لحدود الله وبشر المؤمنين" [التوبة 112]، " الذين ينفقون في السراء والضراء والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس والله يحب المحسنين، والذين إذا فعلوا فاحشة أو ظلموا أنفسهم ذكروا الله فاستغفروا لذنوبهم ومن يغفر الذنوب إلا الله ولم يصروا على ما فعلوا وهم يعلمون" [آل عمران 133-135]. ومن ثم تكون الإدارة مسئولة عن حسن اختيار الأفراد الذين تأمن لهم وتمكنهم ليقوموا بواجبات معينة، فليس كل إنسان جدير بتلك الثقة إلا من يحسن استقبالها ويحمل الأمانة ويؤديها حقها. وإذا فرطت الإدارة بأن أسلمت الأمانة والمسئولية إلى من هو غير أهل لها تكون غير جديرة بالاستمرار.

إن الإدارة مطالبة بتمكين الإنسان حتى يؤدي واجبات عمله على أفضل ما يكون مستخدماً ما حباه الله به من علم وقوة. ولقد أصبح تعبير "التمكين" Empowerment من التعبيرات الشائعة في علم الإدارة المعاصر ويقصد به إعطاء الفرد الفرصة كاملة للسيطرة على عمله وإبداع أحسن ما لديه، ولكن أنظر إلى التعبير القرآني في كثير من السور التي تعبر بقوة وعمق عن المعنى الحقيقي الأصيل للتمكين:" وكذلك مكنا ليوسف في الأرض" [يوسف 21]، " إنا مكنا له في الأرض وآتيناه من كل شئ سببا" [الكهف 84]، " ولقد مكناكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معايش" [الأعراف 10]، " الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا

الصـــلاة" [الحـج 41]، " قـال مـا مكني فيـه ربي خير فأعينوني بقـــوة" [الكهـف 95]. تلك الآيات البينات من القرآن الكريم توضح لنا حقيقة مهمة وهي أن التمكين ليس عملاً من طرف واحد، بل هو علاقة مشتركة. ففي مقابل الصلاحيات والفرص التي تتيحها الإدارة للأفراد بتمكينهم من تحمل المسئوليات وممارسة السلطات، يكون في المقابل أن يؤدي هؤلاء الأفراد واجباتهم ويحسنوا الأداء حتى يكونوا جديرين بتلك الثقة. " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" [النساء:58].

خلاصة المنهج الإسلامي في التعامل مع الموارد البشرية

يرشدنا النهج الإسلامي القويم إلى مجموعة الأسس والمبادئ التي تجعل الإدارة [أو أي راع ومسئول عن رعيته] قادر بإذن الله على استثمار طاقات البشر فيما يعود بالخير :

1. حسن الاختيار والتدقيق في المفاضلة بين الراغبين في العمل، والبحث عن الإنسان ذي المواصفات والقدرات والخصال الطيبة الذي يتمتع بخلق المسلم. "إن خير من استئجرت القوي الأمين" [القصص: 26].
2. التعليم والتدريب والتهيئة للعمل، وإسداء النصح وبيان سلوك العمل المطلوب، وتوضيح معايير وأشكال الثواب والعقاب.[من وصية الإمام علي بن أبي طالب لمالك الأشتر حين ولاه على مصـــر " وأشعر قلبك الرحمة للرعية، والمحبة لهم، واللطف بهم، ولا تكونن عليهم سبعاً ضارياً تغتنم أكلهم، فإنهم صنفان: إما أخ لك في الدين، أو نظير لك في الخلق"][4].
3. الحفز والتشجيع، والقيادة والتوجيه، والمساندة والرعاية لتجنيبه الأخطاء وتبصيره بمواطن الضعف في أداءه، وتقديره لمواطن القوة والتميز في أداءه. [في هذا المعنى يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته المشار إليها" فافسح في آمالهم، وواصل في حسن الثناء عليهم، وتعديد ما أبلى ذوو البلاء منهم، فإن كثرة الذكر لحسن أفعالهم تهز الشجاع، وتحرض الناكل، إن شاء الله"][5].
4. التقييم العادل والموضوعي للأداء وبيان مجالات التحسين والتطوير اللازمة، وتقدير نماذج التميز والتفوق، وتمكين الفرد من الإبداع والابتكار في العمـــل. [في هذا المعنى يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته" ثم اعرف لكل

---

4 السيد عباس نور الدين، عهد أمير المؤمنين إلى القادة والمسئولين، مركز بقية الله الأعظم، بيروت، لبنان، 1998، ص 18.

5 المرجع السابق، ص 23

امرئ منهم ما أبلى، ولا تضمن بلاء امرئ إلى غيره، ولا تقصرن به دون غاية بلائه، ولا يدعونك شرف امرئ إلى أن تعظم من بلائه ما كان صغيرا، ولا ضعة امرئ إلى أن تستصغر من بلائه ما كان عظيما"[6].

5. التعويض العادل للجهود التي يبذلها الفرد في عمله، ومكافأته مالياً ومعنوياً عن إنجازاته فور تحققها. يقول الحديث النبوي الشريف "اعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه"، وكما جاء في وصية الإمام علي " ثم اسبغ عليهم الأرزاق، فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم، وحجة عليهم إن خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك"[7].

العمليات في نموذج الإدارة المعاصرة

العمليات هي جميع الأنشطة التي يلزم القيام بها في ترتيب وتنسيق لتحقيق الغايات والأهداف التي تبتغيها الإدارة، وتتبلور فيما يلي:

- تحديد الأهداف والغايات.
- تحديد الأسواق ومجالات النشاط المستهدفة.
- تحديد وتوفير الموارد اللازمة.
- تشغيل الموارد إنتاج السلع والخدمات وتحقيق القيم والمنافع.
- تسويق السلع والخدمات ورعاية العملاء.
- تنمية الموارد والأسواق وتحقيق العوائد المرغوبة.
- تنمية الأعمال وتنويعها وتحسين النتائج.
- البحث والتطوير لتحسين الجودة وتعظيم العوائد.

تتضمن العمليات كل الأنشطة التي تباشرها عناصر المنظمة وتقوم أساساً على قدر وافر من البحث والدراسة، التفكير والتدبير، إعداد الاستراتيجيات والخطط، اتخاذ القرارات، التحسين والتطوير. والعمليات بهذا المعنى تشير إلى بذل الجهد، واستخدام الموارد، واستهلاك الطاقات، وإنفاق المال والوقت في سبيل الوصول إلى نتائج وغايات تراها الإدارة مهمة وضرورية. ومن ثم فإن مجرد توفر الموارد لا يحقق النتائج المرغوبة، بل يجب السعي والعمل والاستخدام المنظم لتلك الموارد حتى تتحقق الغايات.

---

6 المرجع السابق، ص 24

7 المرجع السابق، ص 25

الرؤية الإسلامية للتعامل مع العمليات

تقوم الرؤية الإسلامية للعمليات على مبدأ أساسي وهو " العمل "، يقول الله سبحانه وتعالى : " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون" [التوبة : 105]،وتتبلور الرؤية الإسلامية لقضية العمل وبذل النشاط في مفهوم الإحسان ، وهو في صورته العليا صفة رب العالمين " صنع الله الذي أتقن كل شئ إنه خبير بما تفعلون" [النمل:88]. ويقول الحق تبارك وتعالى "وأحسنوا إن الله يحب المحسنين"[البقرة: 195]، وقال رسول الله (ص) : "إن الله كتب الإحسان على كل شئ". [رواه مسلم].

ويشير الإحسان إلى الجودة والإتقان في عمل كل شئ. ولعل الإنسان يهتدي بقول الحق تبارك وتعالى: " ما ترى في خلق الرحمن من تفاوت فارجع البصر هل ترى من فطور(3) ثم ارجع البصر كرتين ينقلب إليك البصر خاسئاً وهو حسير" [الملك: 3-4].

ويتضمن الإحسان معنى السرعة واستثمار الوقت، وبذل الجهد الأكثر والوقت الأقل لإنتاج السلع والخدمات ذات الجودة العالية التزاماً بالأمر الإلهي " إن الله يأمر بالعدل والإحسان"[النحل: 90]. كما يتضمن الإحسان إنفاق المال الواجب وبالقدر اللازم لتحقيق النتائج المستهدفة، فالاستثمار الصحيح وبالقدر المناسب دون تقتير أو تبذير يهيئ الظروف المواتية للعمليات لكي تحقق النتائج المرجوة، عملاً بقول الحق عز وجل: " الذين ينفقون في السراء والضراء والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس والله يحب المحسنين" [آل عمران: 134]، وقوله عز من قائل: " وأنفقوا في سبيل الله ولا تلقوا بأيديكم إلى التهلكة وأحسنوا إن الله يحب المحسنين" [البقرة: 195].

ويشمل الإحسان الفرد والجماعة والمنظمة جميعها حتى يتحقق المستوى المأمول من الإنتاج، ومن ثم يعم الالتزام بمبدأ الإحسان جميع المشاركين في العمليات وعلى كافة المستويات.

ويتعارض الإحسان مع الفساد ويبطل تأثيره، لذا تصبح الإدارة الإسلامية للعمليات مدفوعة بالتركيز على الإحسان لتسد المنافذ على الإفساد والمفسدين. يقول الشيخ محمد الغزالي[8]: " وهناك فساد إداري بالغ الأضرار في العالم الثالث! فالرجل يتولى المنصب العام فيحسبه متعة خاصة أو جاهاً شخصياً، ولا يعلم أنه مسؤولية

8 محمد الغزالي، المحاور الخمسة للقرآن الكريم، دار القلم، دمشق، 1991، ص 194.

جسيمة وأمانة صعبة، ومن ثم لا يتيقظ لمطالبه ولا يسهر على مراقبته، وقد رابني في ميدان الإدارة أن الرئيس والمرؤوس يحتالان على الهرب، وقد يشتد غيظي عندما يتذرع البعض بإقام الصلاة على ترك الأعمال ساعة أو نصف الساعة قد تصاب فيها الآلات بالعطب أو الإنتاج بالنقص!!، ويستمر الشيخ الغزالي يقـــــول: " والإدارة فن، يقوم على النشاط، والذكاء، والانتباه، والإبداع، وقد ألهم العرب هذه الخصال فغلبوا بها دولاً ذات تاريخ عريق. والذين درسوا خطة خالد بن الوليد في معركة اليرموك، أو خطة الصحابة في معركة الأحزاب، يعجبون لتفوق المسلمين الإداري. أما اليوم فإن أساليبنا في إدارة الأعمال، لا تنبع من فكر ثاقب، أو عزيمة منعقدة، فما قيمة إيمان يفقد هذه العناصر؟"[9]

كذلك يتضمن الإحسان معنى التقوى باعتبارها درجة من الانضباط النفسي تحدد موقف المرء بإزاء العادات والعبادات والمعاملات ومختلف مواقف الإنسان في الحياة[10]، ويقول الحق عز وجـــــل: " اتقوا الله وكونوا مع الصادقين" [براءة: 119].

خلاصة الرؤية الإسلامية للعمليات

المدير المسلم يدير أنشطة المنظمة انطلاقا من القيم الإسلامية الأساسية القائمة على الإيمان بالله سبحانه وتعالى والتوكل عليه والاستعانة به جل وعلى. ويعد المدير المسلم للعمليات بالبحث والدراسة والتخطيط والإعداد [وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل] [الأنفال:60]، ويحث العاملين على العمل في جماعة وينمـــي بينهم أواصر المحبة والإخاء والاتحاد، كما يعد ويدرب ويحفز الجميع لإحسان العمل وإتقان الأداء في كافة مراحله.

المخرجات في نموذج الإدارة المعاصرة

المخرجات هي المنتجات التي ينتهي إليها جهد الإدارة، وتتبلور في أمور ثلاثـــــة:

1. **السلع والخدمات التي تحقق رغبات المستفيدين[العملاء].**
2. **القيم والمكاسب لأصحاب الأعمال والعاملين والمتعاملين.**
3. **النمو والازدهار للمنظمة، والتقدم والرفاهية للمجتمـــع.**

---

9 المرجع السابق، ص 195.

10 المرجع السابق، ص 202.

الرؤية الإسلامية للمخرجات

وتتبلور المخرجات في المنظور الإسلامي في كونها منافع للناس يقصد بها وجه الله عز و جل، فالمخرجات في الرؤية الإسلامية هي كل ما ينفع الناس من سلع وخدمات وقيم وعوائد مادية أو معنوية. " فأما الزبد فيذهب جفاء وأما ما ينفع الناس فيمكث في الأرض" [الرعد 17]. وتتضمن المخرجات الرغبة في ابتغاء فضل الله ورحمته ومرضاة الله وغفرانه. وقمة المخرجات هي الوصول إلى ثواب الدنيا والآخرة.

المناخ في نموذج الإدارة المعاصرة

المناخ المحيط هو البيئة التي تتم فيها الأنشطة وتمارس فيها العمليات وتتحقق فيها النتائج. ويمثل المناخ المحيط أهمية خاصة للإدارة حيث هو مصدر الموارد، وسوق استقبال المنتجات، ومصدر القواعد والأعراف التي تحكم عمل الإدارة، ومصدر الفرص والمهددات للإدارة.

ألرؤية الإسلامية للمناخ

المنظمة في الرؤية الإسلامية جزء من المجتمع تعيش مشكلاته وتعمل على رفعة شأنه. والمدير المسلم مسئول عن توفير ما ينفع المجتمع ومراعاة ظروفه وتقاليده، والسعي إلى استصلاحه وعمارته. كما يشعر المدير المسلم بمسئوليته تجاه المجتمع ويكون رائده في عمله السعي المستمر لتطويره. وفي هذا المعنى جاءت كلمات الإمام علي بن أبي طالب في وصيته لمالك الأشتر[11] :
" وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق، وأعمها في العدل، وأجمعها لرضى الرعية، فإن سخط العامة يجحف برضى الخاصة، إن سخط الخاصة يغتفر مع رضى العامة".

إشارات قرآنية للمدير المسلم

يقول الحق تبارك وتعالى : " إن هذا القرآن يهدي للتي هي أقوم ويبشر المؤمنين الذين يعملون الصالحات أن لهم أجراً كبيرا" [الإسراء : 9]. ويقول سبحانه :" ولقد آتيناك سبعاً من المثاني والقرآن العظيم" [الحجر : 87]. تلك وغيرها من آي الذكر الحكيم هي الإشارات الربانية الهادية إلى حسن تقدير الأمور

---

[11] السيد عباس نور الدين، مرجع سابق، ص 19.

وسلامة اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة التي يجد المدير نفسه فيها. والقرآن الكريم حوى كل ما يفيد المسلم في حياته وفي جميع المجالات، كما يفتح للمسلم طريق النجاة في الآخرة والفوز بالجنة. وما نقدمه هنا على سبيل المثال وليس الحصر لما في القرآن الكريم من ذخائر ونفائس يستهدي بها المدير المسلم.

1. " أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم وأنتم تتلون الكتاب أفلا تعقلـــون" [البقرة:44]، المدير المسلم قدوة للعاملين والمتعاملين معه، يلزم نفسه بما يطالبهم به.
2. " كما أرسلنا فيكم رسولاً منكم يتلوا عليكم آياتنا ويزكيكم ويعلمكم الكتاب والحكمة ويعلمكم ما لم تكونوا تعلمـون"[البقرة: 151]،التعليم وتنميـــة معارف وقدرات العاملين مسئولية المدير المسلم.
3. " ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكام لتأكلوا فريقاً مـــن أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمون" [البقرة: 188]، المدير المسلم مسئول عن حفظ أموال المنظمة وصيانتها والبعد عن الهوى والغرض في معاملاته.
4. " يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيراً كثيرا وما يذكـــر إلا أولوا الألباب"

[البقرة: 269]، المدير المسلم يستلهم المعرفة والتفكير المبدع من الله عز وجل ويوظف علمه فيما يفيد.

5. " يسألونك عن الأهلة قل هي مواقيت للناس والحـــــج" [البقرة: 189]، " واذكروا الله في أيام معدودات" [البقرة : 203]، "إن الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتـــاً" [النساء:103]، استثمار الوقت والحرص على المواعيد وسرعة الإنجاز من أساسيات عمل المدير المسلم.
6. " فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلـــــين" [آل عمران: 159]، مبدأ أساسي وتوجيه قرآني للمدير المسلم في أسلوب التعامل مع أفراد فريق العمل المعاونين له.
7. " يأيها الذين آمنوا إذا تداينتم بدين إلى أجل مسمى فاكتبوه وليكتب بينكم كاتب بالعدل ولا يأب كاتب أن يكتب كما علمه الله فليكتب وليملل الذي عليه الحق وليتق الله ربه ولا يبخس منه شيئاً" [البقرة: 282]، الإثبات وتسجيل المعاملات وتوثيق العمليات وتوضيح أسس التعامل من قواعد الإدارة في المنظور الإسلامي .
8. " واللاتي تخافون نشوزهن فعظوهن واهجروهن في المضاجع واضربوهن فإن أطعنكم فلا تبغوا عليهن سبيلاً إن الله كان علياً كبيراً" [النساء: 34]، ينص الإسلام على مبدأ التدرج في العقاب عند مخالفة العاملين لقواعد العمل وتوجيهات الإدارة .

9. " يأيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود" [المائدة: 1]، "من المؤمنين رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه، فمنهم من قضى نحبه، ومنهم من ينتظر، وما بدلوا تبديلاً" [الأحزاب: 23] احترام العقود والعهود من أسس نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها، وضمانة مهمة لحفز الآخرين على احترام عهودهم معها.
10. " وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان واتقوا الله إن الله شديد العقاب" [المائدة: 2]، يهتم المدير المسلم بتنمية العمل الجماعي وبناء فرق العمل المتعاونة.
11. " ولقد أخذنا آل فرعون بالسنين ونقص من الثمرات لعلهم يذكرون"[الأعراف: 130]، على المدير المسلم التزام ما يرضي الله سبحانه وتعالى، وإلا تتعرض المنظمة للخسائر وانعدام البركة وضياع الخير.
12. " إني وجهت وجهي للذي فطر السموات والأرض حنيفاً وما أنا من المشركين"[الأنعام: 79]، على المدير المسلم أن يتوجه بعمله إلى الله سبحانه وتعالى ويلتزم بالقيم والأخلاق لتحقيق الخير بعون الله ولا يخشى في ذلك لومة لائم.
13. " وهو الذي جعل لكم النجوم لتهتدوا بها في ظلمات البر والبحر قد فصلنا الآيات لقوم يعلمون" [الأنعام: 97]، استثمار المعلومات والمؤشرات لمعرفة ما يحيط بالمنظمة وتبين الفرص والمخاطر المحيطة بها.
14. " ولقد مكناكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معايش قليلاً ما تشكرون"[الأعراف:10]، واجب المدير المسلم السعي والبحث عن الثروات ومصادر الموارد الطبيعية واستثمارها وتنميتها
15. " قل أمر ربي بالقسط واقيموا وجوهكم عند كل مسجد وادعوه مخلصين له الدين كما بدأكم تعودون" [الأعراف:29]، العدل في القرار والموضوعية في التعامل والالتزام بالقواعد السليمة في التعامل من أسس الإدارة في المنظور الإسلامي .
16. "قل لا يستوي الخبيث والطيب ولو أعجبك كثرة الخبيث فاتقوا الله يا أولي الألباب لعلكم تفلحون" [المائدة:100]، البحث عن الأفضل والأحسن في كل ما تتعامل به الإدارة، والتركيز على الجوهر دون الظاهر.
17. " وإن يمسسك الله بضر فلا كاشف له إلا هو وإن يمسسك بخير فهو على كل شئ قدير" [الأنعام : 17]، الانطلاق في العمل بعد الإعداد والتخطيط، والأخذ بالأسباب بما يرضي الله، والله يكافئ ويوزع الأرزاق.
18. " ادعوا ربكم تضرعاً وخفية إنه لا يحب المعتدين" [الأعراف: 55]، المدير المسلم يتواضع لله عز وجل ويمنع نفسه من الظلم والتكبر والعدوان على الآخرين.

19. " فأوفوا الكيل والميزان ولا تبخسوا الناس أشياءهم ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها ذلكم خير لكم إن كنتم مؤمنين"[الأعراف: 85]، المدير المسلم يقيم العدل، ولا يبخس الناس حقوقهم، ويبغي الإصلاح في كل ما يفعل.
20. " وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عـــــدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم وما تنفقوا من شئ في سبيل الله يوف إليكم وأنتم لا تظلمون"[الأنفال:60]، الإعداد والتخطيط والاستعداد للمنافسة وقبول التحديات، ومواجهة المخاطر بالعمل السديد من سمات المدير المسلم .
21. " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون"[التوبة:10]، يتوجه المدير المسلم لتحقيق غايات المنظمة وأهدافها بالعمل المنتج الصالح الذي يراعي قواعد ومعايير الإسلام الحنيف، ويرجو التوفيق والجزاء من الله سبحانه وتعالى .
22. " قال تزرعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليـــــــلاً مما تأكلون. ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليـــــلاً مما تحصنون [يوسف:47-48]، المدير المسلم يدرس الواقع ويتوقــــــع المستقبل ويستعد له ويتعامل مع المتغيرات بإيجابية.
23. " أما الزبد فيذهب جفاء وأما ما ينفع الناس فيمكث في الأرض كذلك يضرب الله الأمثال" [الرعد: 17]، حسن اختيار الأهداف، وتوظيف الطاقـــــــات والموارد فيما ينفع الناس، وتجنب الإسراف والتبذير من قواعد الإدارة في المنظور الإسلامي .
24. "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وإذا أراد الله بقوم ســـــوءا فلا مرد له وما لهم من دونه من وال" [الرعد : 11]، إدارة التغيير وإقنـــاع العاملين بالتوجهات الصالحة للعمل، والقيم الأمثل في الأداء والتعامل مسئولية المدير المسلم الذي يبدأ بنفسه ليقنع الآخرين بضرورة التغيير].
25. " وقال يا بني لا تدخلوا من باب واحد وادخلوا من أبواب متفرقة وما أغني عنكم من الله من شيئ إن الحكم إلا لله عليه توكلت وعليه فليتوكل المتوكلون " [يوسف : 67]، المدير المسلم ينظم العمل، ويوزع المهام، ويضع الاستراتيجيات في مواجهة الظروف والمتغيرات معتمداً في كل ذلك على الله سبحانه وتعالى .
26. " وضرب الله مثلاً رجلين أحدهما أبكم لا يقدر على شئ وهو كلّ على مـــولاه أينما يوجهه لا يأت بخير هل يستوي هو ومن يأمر بالعدل وهو على صراط مستقيم " [النحل : 76]، المدير المسلم يميز بين الأفراد من حيث قدراتهم وإنجازاتهم ويحاسبهم على الأساس .

27. " وما أرسلنا من رسول إلا بلسان قومه ليبين لهم فيضل الله من يشاء ويهدي من يشاء وهو العزيز الحكيم" [إبراهيم: 4]، المدير المسلم يخاطب الناس بالأسلوب المناسب، ويحقق القيادة الفعالة بكفاءة الاتصالات وانفتاحها .

28. " وضرب الله مثلاً قرية كانت آمنة مطمئنة يأتيها رزقها رغداً من كل مكان فكفرت بأنعم الله فأذاقها الله لباس الجوع والخوف بما كانوا يصنعـــــــون" [النحل : 112]، المدير المسلم يؤمن أن دوام النجاح يتوقف على تقوى الله والالتزام بأوامره وتجنب نواهيه.

29. " ولا تجعل يدك مغلولة إلى عنقك ولا تبسطها كل البسط فتقعد ملوماً محسورا " [الإسراء: 29]، المدير المسلم يوجه الإنفاق الاستثماري والتشغيلي فيما هو أجدى وأنفع للناس.

30. " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن" [النحل: 125]، يتعامل المدير المسلم مع الناس بالحسنى، ويحصل على تعاونهم ويتقبل آراءهم ويناقشهم بالمنطق .

31. " وكل إنسان ألزمناه طائره في عنقه ونخرج له يوم القيامة كتاباً يلقـــــاه منشورا . اقرأ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك حسيبا" [الإسراء : 13-14]، المديـر المسـلم يضـع أسـس الـتقييم، ويوضـح للعامـلين نـتيجة الـتقييم الموضوعي، ويجعلهم على بينة من تقدير الإدارة لهم، وينمي فيهم روح المسئولية والرقابة الذاتية].

32. " ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمـــون"[الأحقاف : 19]، المدير المسلم يضع نظم التقييم ومعايير المساءلة بحيث يكون الجزاء سلباً وإيجاباً بقدر العمل وجودته.

منهاج المدير المسلم

في ضوء الإشارات القرآنية الهادية، نحاول بناء إطار فكري يسترشد به المدير المسلم [وغير المسلم] في مباشرة مسئولياته، من منطلق أن المدير [أي مدير] يحتاج في مباشرته لأعماله إلى منهاج أو إطار فكري يعتمد عليه في تحديد توجهاته الأساسية، ويرشده إلى ترتيب الأولويات، ويتخذه أساساً في المفاضلة بين البدائل حين اتخاذ القرارات، ويحتكم إليه للحكم على الأشياء وتقييم النتائج والإنجازات، ويستلهمه كمعيار في توجيه معاملاته مع الآخرين من رؤساء وزملاء ومرؤوسين وعملاء.

والمشاهد أن الإطار الفكري للمدير المعاصر يتشكل من الكتابات والدراسات والبحوث والتقارير المنشورة والقصص والحالات المتواترة عن كبار المديرين، ومن تجاربه الشخصية والخبرات التي يستمدها من الممارسة الفعلية للإدارة. ويعتمد المديرون في العالم العربي والإسلامي على مصادر غربية بالأساس في تكوين الأطر الفكرية واستلهام التقنيات الإدارية التي يستخدمونها. ولا بأس من التعرف على أفكار الآخرين واجتهاداتهم والتي قد تختلف الآراء في تقييمها أو تفسيرها باختلاف الرؤى والمواقع والمصالح. كما تتعرض تلك المفاهيم الإدارية الوضعية الغربية للتبديل والتعديل بحسب قبول أو رفض المتعاملين لها، كما تتعرض للتأويل والتحريف بحسب فهم الناس لها وتأثر مصالحهم بها.

ولكن المدير المسلم يتميز بميزة كبرى حباه الله عز وجل بها، وأنعم عليه بنعمة غالية توفر له الإطار الفكري السليم، وتمكنه من التفوق والتميز والفوز بالنجاح في الدنيا والآخرة ، ومنها يستمد إطاره الفكري، لذا ينبغي أن يصوغ المدير المسلم لنفسه إطاراً فكرياً ينطلق من عقيدته ومصادره الإيمانية. وقد تتفق تلك الأفكار الغربية مع بعض ما ينشأ من أطر فكرية للمديرين المسلمين، ولكن تظل مرجعية المدير المسلم في الأساس هي القرآن الكريم والسنة النبوية المشرفة عملاً بقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم " تركت فيكم أمرين لن تضلوا ما تمسكتم بهما: كتاب الله وسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم" [رواه الإمام مالك][12].

عناصر منهاج المدير المسلم

1. الإيمان بالله تعالى

نقطة البدء في عمل المدير المسلم إيمانه الراسخ بالله سبحانه وتعالى، وتصديقه بأنه عز وجل فاطر السماوات والأرض، عالم الغيب والشهادة، رب كل شيء و مليكه، لا إله إلا هو، ولا رب سواه، ويستمد المدير المسلم من هذا الإيمان الثقة والاطمئنان إلى قدرة الله عز وجل، وينطلق في عمله معتمداً على الله ومتوكلاً عليه.

12 منصور على ناصف، التاج الجامع للأصول في أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم، دار الفكر، بيروت، المجلد الأول، ص47.

2. إدراك عظمة الخالق

يدرك المدير المسلم النظام الدقيق للسنن الكونية في الخلق والتكوين، والتنشئة والتطوير لسائر الكائنات الحية في هذا الوجود من إنسان وحيوان ونبات، وكلها تدل على عظمة الخالق وربوبيته لكل شيء. تتكيف حياة المدير المسلم ويتشكل فهمه لطبيعة المنظمات وكل ما يجري فيها من شئون بإدراكه أنه عنصر في منظومة تخضع لقدرة الخالق الأعظم.

3. الإيمان بربوبية الله تعالى لكل شيء

يؤمن المدير المسلم أن الله عز وجل هو الخالق البارئ المصور مالك الملك المتفرد بملكه والمتصرف المطلق في كل شئ، المدبر لكل أمر، هو الرزاق بغير حساب، وهو يهدي من يشاء ويضل من يشاء، وهو على كل شئ قدير.

4. الإيمان بالقرآن والعمل به

القرآن يحمل التشريع الإلهي والهداية والخير، ويوفر للمدير المسلم المصدر الذي لا ينضب من الحكمة والتوجيه و القواعد المنظمة لشئون البشر بما يسعدهم في الحياتين الدنيا والآخرة، والتي إن تمسكوا بها لا يضلون بعدها أبداً.

5. التحلي بمكارم الأخلاق

يأخذ المدير المسلم نفسه بأخلاقيات الإسلام ويتأسى بخلق رسول الإسلام محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم ، ولقد وصف الله سبحانه وتعالى رسولنا العظيم بقوله" وإنك لعلى خلق عظيم" [القلم 4]، وأمرنا الله عز وجل أن نقتدي به في طيب شمائله وعريق خلاله فقال: " لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيراً" [الأحزاب: 21].

6. الإيمان بالقضاء والقدر

يؤمن المدير المسلم بالقضاء والقدر وأن الله عز وجل عدل في قضائه، حكيم في تصرفه وتدبيره، رحيم بعباده، يهدي من يشاء ويضل من يشاء، بيده الخير وهو على كل شئ قدير. والإيمان بالقضاء والقدر يستلزم التفكير والتعقل والعمل بما يرضي الله سبحانه.

7. التوسل إلى الله تعالى

يتوسل المسلم إلى الله سبحانه وتعالى ويتقرب إليه بصالح الأعمال وطيب الأفعال والأقوال. ويتقرب المسلم إلى الله سبحانه وتعالى بأداء فرائضه واتباع أوامره واجتناب نواهيه، وبذلك يكون عمل المدير المسلم من أجل خير المسلمين هو تقرب على الله سبحانه وتعالى ونوع من العبادة .

8. الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر

واجب المدير المسلم أن يأمر بالمعروف إن علمه ورآه متروكاً، وأن ينهى عن المنكر إن علمه ورآه مرتكباً سواء كان الأمر أو التغيير باليد أو اللسان، و في ذلك خير الأمة وفلاحها . ولكي يباشر المدير المسلم هذه المهمة النبيلة ينبغي أن تتوفر فيه الصفات الأساسية التالية:

- أن يكون عالماً بحقيقة ما يأمر به أو ينهى عنــــــــــــــــــــه.
- أن يكون ما يأمر به متروك فعلاً وهو صحيح في الشرع، وأن ما ينهى عنه مرتكب فعلاً وهو مذموم في الشرع.
- لا يأتي ما ينهى عنه، ولا يترك ما يأمر بــه [فيكون قـــــــدوة للآخرين].
- أن لا يتبع وسائل غير مشروعة للتعرف على المنكـــــــــــــــــر.
- أن يشرح ما يريد أن يأمر به من معـــــــــــــــــــروف.
- أن يأمر بالرفق، وينهى باللين، ثم يغلظ القول ويوقع العقاب في حدود صلاحياته، فإن لم ينفع ذلك غير المنكر بيده، فإن عجز استظهر عليه بصاحب الأمــــــــــــــــر.

أليست تلك أفضل الصفات التي نتوخاها في القيادات الإدارية حتى تكون قادرة على التأثير الإيجابي في سلوك وأداء العاملين؟.

9. الأدب مع الله عز وجل

الأدب مع الله عز وجل يكون بشكر الله على نعمه والخوف منه والخجل من معصيته، والتوكل عليه وتفويض الأمر إليه سبحانه، والتوسل إليه عز وجل بصالح الأعمال وطيب الأقوال، وحسن الظن به والاطمئنان إلى عدله وغفرانه.

10. الأدب مع الناس

المسلم يؤمن بما لأخيه المسلم من حقوق وآداب تجب له عليه، فيلتـــزم بها ويؤديها له، وهو يعتقد أنها عبادة لله تعالى وأداءها طاعة له سبحانه وتعالى، ومن مظاهر أدب المدير المسلم في علاقته بالآخر:

- **أن ينصحه إذا استنصحه في أمر من الأمور. " إذا استنصح أحدكم أخاه فلينصح له" [البخاري].**
- **أن يحب له ما يحب لنفسه، ويكره له ما يكره لنفسه." لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه، ويكره له ما يكره لنفسه" [متفق عليه].**
- **أن ينصره و لا يخذله في أي موطن يحتاج فيه إلى نصره. " أنصر أخاك ظالماً أو مظلوما " [متفق عليه].**
- **أن يتواضع له، ولا يتكبر عليه. " إن الله أوحى إليّ أن تواضعوا حتى لا يفخر أحد على أحد" [أبو داود وابن ماجه ، صحيح].**
- أن لا يهجره أكثر من ثلاثة أيام. " لا يحل لمسلم أن يهجر أخاه فـــوق ثلاث يلتقيان فيعرض هذا ويعرض هذا وخيرهما الذي يبدأ بالسلام"[متفق عليه].
- أن لا يجعله موضعا لسخريته وتحقيره والإساءة إليه. " يا أيها الذين آمنوا لا يسخر قوم من قوم عسى أن يكونوا خيراً منهم، ولا نساء من نساء عسى أن يكن خيراً منهن، ولا تلمزوا أنفسكم، ولا تنابزوا بالألقاب، بئس الاسم الفسوق بعد الإيمان، ومن لم يتب فأولئك هم الظالمون" [الحجرات: 11].
- أن يخالقه بخلق حسن فيبذل له المعروف ويكف عنه الأذى. "اتق الله حيثما كنت، وأتبع السيئة الحسنة تمحها، وخالق الناس بخلق حسن" [الحاكم والترمذي].
- أن ينصفه من نفسه ويعامله بما يحب أن يعامل به." لا يستكمل العبد الإيمان حتى يكون فيه ثلاث خصال: الإنفاق من الإقتار، والإنصاف من نفسه، وبذل السلام" [البخاري].

مميزات الإدارة المهتدية بالرؤية الإسلامية

الصـــــــــدق

يقول الحق تبارك وتعالى " يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وقولوا قولاً سديداً يصلح لكم أعمالكم ويغفر لكم ذنوبكم، ومن يطع الله ورسوله فقد فاز فوزاً عظيماً" [الأحزاب: 70-71] .

الوفـــــاء

يقول الحق تبارك وتعالى " وبعهد الله أوفوا، ذلكم وصاكم به لعلكم تذكرون" [الأنعام : 152].

الأمانـــــة

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم " من استعمل رجلاً على عصابة وفيهم من هو أرضى لله منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين" [الحاكم].

الإخـــلاص

يقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم " أخلص دينك يكفك العمل القليل" [الحاكم] ، " إن الله لا ينظر إلى أجسامكم، ولا إلى أصولكم، ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم" [مسلم].

القـــوة

قال رسول الله(ص) " المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف. وفي كل خير. احرص على ما ينفعك واستعن بالله ولا تعجز، فإن أصابك شيئي فلا تقل : لو أني فعلت كذا لكان كذا، ولكن قل: قدر الله وما شاء فعل، فإن لو تفتح عمل الشيطان" [مسلم].

التكاتف والعمل في جماعة

المسلم جزء من جماعة المسلمين، ويزكي الإسلام العمل الجماعي ويجعله مفضل على العمل الفردي حتى في العبادات، ويخاطب الله سبحانه وتعالى عباده دائما في صيغة الجمع " يا أيها الذين آمنوا اركعوا واسجدوا واعبدوا ربكم، وافعلوا الخير لعلكم تفلحون، وجاهدوا في الله حق جهـــاده " [الحج : 77-78].

إعمال العقل واستثمار العلم

التفكير كما يقول العقاد فريضة إسلامية[13]، والإسلام يأمرنا بالتعقل والتفكر والتدبر حتى في أمور العقيدة لكي يكون الإيمان السليم مؤسساً على العقل

[13] عباس محمود العقاد، التفكير فريضة إسلامية، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون تاريخ.

والاقتناع. وكان الأمر الإلهي للرسول العظيم (ص) أن " إقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، إقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم" [العلق :1-5].

الانتفاع بالوقت والاتعاظ بالزمن

الإسلام دين يعرف قيمة الوقت، ويقدر خطورة الزمن، والمدير المسلم يعي هذه الحقيقة ويسير على هداها ليحقق الفوز والتميز بإذن الله. يقول الله عز وجل " إن في اختلاف الليل والنهار وما خلق الله في السماوات والأرض لآيات لقوم يتقون" [يونس: 6]، كما يقول سبحانه " إن الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتا " [النساء: 103]، ويقول الحق " الحج أشهر معلومات " [البقرة: 197] و " اذكروا الله في أيام معدودات" [البقرة : 203] ويقول سبحانه " ولكل أمة أجل فإذا جاء أجلهم لا يستئخرون ساعة ولا يستقدمون " [الأعراف : 34]. ويقول الحق تبارك وتعالى في شأن الاتعاظ بما حدث للأقوام الأخرى " ألم يأتهم نبأ الذين من قبلهم قوم نوح وعاد وثمود وقوم إبراهيم وأصحاب مدين و المؤتفكات أتتهم رسلهم بالبينات فما كان الله ليظلمهم ولكن كانوا أنفسهم يظلمون" [التوبة: 70].

خاتمة

كان هدفنا من هذا البحث طرق مجال مهم في علم الإدارة لربط الممارسة الإدارية بمعين لا ينضب من الفكر والتوجيه الإلهي الذي بشر الله سبحانه وتعالى عباده بأنه يهديهم لما هو أقوم ويحقق لهم الخير العميم. ولقد تجنبنا تماماً في هذا البحث ما درج عليه بعض الباحثين في علوم مختلفة من محاولة إسباغ الصورة الإسلامية على علوم ومعارف وضعية فيتحدثون عن الاقتصاد الإسلامي والطب الإسلامي وغيره بأن يأخذوا ما توافر لهم من معلومات ونظريات وضعية ويحاولون التنقيب في القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف ليجدوا ما يتفق وتلك النظريات والمعلومات البشرية. وفي هذا الاتجاه خطر عظيم إذ هو يخضع الأعظم والأعلى وقول الحق تبارك وتعالى [حاشا لله] لقول البشر وأفكارهم، فماذا لو تبدلت تلك النظريات وهي تتبدل كل يوم بل كل ساعة؟ هل يعني ذلك خطأ [حاشا لله] فيما سبق الاستناد إليه من القرآن الكريم أو الحديث الشريف؟

لذا كان مدخلنا هو البدء بالمصدر الأساسي والاعتماد على ما أمرنا بدراسته والتفقه فيه وهو القرآن العظيم وسنة الرسول الكريم (ص) " إني تارك فيكم ما إن

تمسكتم به لا تضلوا بعدي أحدهما أعظم من الآخر كتاب الله حبل ممدود من السماء إلى الأرض وعترتي أهل بيتي ولن يتفرقا حتى يردا على الحوض فانظروا كيف تخلفوني فيهما " [رواه الترمذي ومسلم].

وما وفقنا الله إليه هو استلهام مبادئ من القرآن الكريم وأحاديث الرسول(ص) لاتخاذها مرشداً للقائمين على إدارة شئون المسلمين في مواقع العمل المختلفة، وتلك بداية نرجو الله أن يوفقنا وغيرنا من الباحثين للاستمرار فيها للنهل من فيض القرآن العظيم والسنة المطهرة وتقديمه مادة طيبة مباركة يهتدي بها المدير المسلم [وفي الحقيقة وغير المسلم أيضاً] لما فيه الخير والفلاح بإذن الله. وقد اعتمدنا بعد الله سبحانه وتعالى على مجموعة المراجع التالية :

1. القرآن الكريـــــم.
2. قاموس القرآن الكريم – المدخل، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، الكويت، 1992.
3. إبراهيم بدران، لمحات عن الإدارة في الإسلام، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 1998.
4. أبو بكر جابر الجزائري، منهاج المسلم، كتاب عقائد وآداب وأخلاق وعبادات وعاملات، مؤسسة جمال، بيروت،1964.
5. السيد عباس نور الدين، عهد أمير المؤمنين إلى القادة والمسئولين، مركز بقية الله الأعظم ، بيروت ، 1998.
6. __________ ، إدارة العمل الإسلامي – الإدارة التي لا تعرف الهزيمة، دار المداد، بيروت ، 1995.
7. محمد الغزالي، المحاور الخمسة للقرآن الكريم، دار القلم ، دمشق ، 1991.
8. __________ ، خلق المسلم، دار القلم، دمشق، 1996.
9. __________ ، نحو تفسير موضوعي لسور القرآن الكريم، دار الشروق، القاهرة، 2000.
10. منصور علي ناصف، التاج – الجامع للأصول في أحاديث الرسول (ص)، دار الفكر 1986.
11. محي الدين أبي زكريا يحى بن شرف النووي، رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين، دار الخير، دمشق ، 1988.
12. Beekun, R.I. & Badawi, J, Leadership – An Islamic Perspective, Amana publications, Beltsville, Maryland, 1999.

